



**LA GESTION DU PERSONNEL PAR UN COACHING INNOVANT :  
CAS DE LA GÉNÉRATION Z**

**Par  
Nomentsoa Tsiresy Rafaralahy**

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention  
du grade de Maîtrise en Gestion des Organisations profil recherche**

Québec, Canada.

© Tsiresy Rafaralahy , 2021

## RÉSUMÉ

Ce travail a été réalisé dans un but de répondre à deux (2) besoins spécifiques qui subsistent dans le monde professionnel actuel. D'une part, on a remarqué une pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein des organisations professionnelles et d'autre part, il y a une émergence apparente d'une nouvelle génération de travailleur, notamment la génération Z, qui va bientôt intégrer le monde professionnel. Ainsi, nous avons décidé de poursuivre une étude afin de découvrir cette nouvelle génération de travailleur si peu connu de tous pour permettre aux organisations professionnelles de s'y adapter facilement. En effet, cela leur permettant de réaliser leurs démarches de recrutement et d'intégration répondant aux attentes des jeunes. Le sujet que nous allons étudier est tourné vers la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire les principales démarches à réaliser envers les jeunes depuis leur intégration dans l'organisation, passant par les formations, accompagnement (c'est-à-dire un « coaching » des jeunes) et ceux jusqu'à leurs attentes en matière de carrière. Dans ce cas, nous allons surtout nous focaliser sur le point de vue des jeunes, mais ceci n'écartera en aucun cas les attentes des organisations envers les jeunes qui seraient un sujet important à étudier aussi.

La principale réflexion dans ce travail tourne autour des implications de l'intégration de la génération Z dans le monde professionnel. Pour notre cas, nous nous sommes restreints sur le cas particulier du Québec qui présente le plus de pénurie de main d'œuvre constatée par rapport aux jeunes, de la nouvelle génération, présents et qui vont bientôt intégrer le monde professionnel. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse de type qualitative, c'est-à-dire que nous avons étudié différents ouvrages permettant de mieux appréhender la génération Z d'une part. D'autre part, nous avons essayé de réaliser un groupe de discussion, dont les principaux participants étant des jeunes de la génération Z, afin d'avoir plus de précision sur leurs attentes. Tout au long des démarches entreprises, nous avons pu dégager les points caractéristiques de la génération Z ainsi que leurs attentes par rapport au monde professionnel.

Ainsi, nous avons réussi à esquisser un modèle de gestion de personnel permettant aux organisations de s'adapter au contexte d'émergence de la génération Z cependant, l'étude que nous avons réalisée est limitée, notamment par le fait que l'on s'est focalisé sur un point de vue unilatéral, notamment des jeunes. Mais aussi que le domaine principal de l'étude est le Québec. Pour avoir un résultat plus global, il serait donc important de rajouter à cette étude, des cas un peu plus mondiaux.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines, adaptation, innovation, Génération Z, coaching.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>viii</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ix</b>
<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 .....</b>	<b>5</b>
<b>REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>5</b>
1.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	5
1.2. ADAPTATION .....	7
1.3. INNOVATION .....	8
1.4. COACHING.....	10
<b>CHAPITRE 2 .....</b>	<b>13</b>
<b>CONTEXTUALISATION DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>13</b>
2.1. QUELQUES CHIFFRES SUR LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE AU QUÉBEC .....	13
2.2. CONSTATATION D'UNE HYPOTHÈSE ALTERNATIVE .....	15
<b>CHAPITRE 3 .....</b>	<b>19</b>
<b>PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>19</b>
3.1. IMPORTANCE DE LA RECHERCHE .....	19

3.2. QUESTION DE RÉFLEXION .....	20
<b>CHAPITRE 4 .....</b>	<b>22</b>
<b>CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>22</b>
4.1. LA GÉNÉRATION Z.....	22
4.1.1 QU'EST-CE QUE LA GÉNÉRATION Z ? .....	22
4.1.2 COMMENT SE DIFFÉRENCIE-T-ELLE DES GÉNÉRATIONS PRÉDÉCESSEURS ? .....	26
4.1.3 CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LA GÉNÉRATION Z.....	29
4.2. ATTENTES DE LA GÉNÉRATION Z .....	30
4.2.1 DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE, UN OUTIL PERMETTANT DE GÉRER LA PERFORMANCE ET DE FIDÉLISER LES EMPLOYÉS :.....	30
4.2.2 INSTALLATION DE NOUVEAUX POSTES DE TRAVAIL .....	31
4.3. UN MODE DE GESTION APPUYÉ PAR UN COACHING INNOVANT . .....	32
4.3.1 GESTION BASÉE SUR LE CONTINUUM DE DÉVELOPPEMENT ....	32
4.3.2 L'APPROCHE À ADOPTER POUR APPLIQUER UN COACHING EFFICACE AUPRÈS DE LA GÉNÉRATION Z .....	33
<b>CHAPITRE 5 .....</b>	<b>35</b>
<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>35</b>
5.1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	36
5.2. PRÉSENTATION DE LA POPULATION ET ÉCHANTILLONNAGE DE L'ÉTUDE	37
5.3. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES.. .....	38
5.3.1 LE « FOCUS GROUP » .....	38
5.3.2 APPLICATION DU « FOCUS GROUP » DANS LA RECHERCHE .....	40

5.3.3 Outils .....	41
5.4. Analyse et traitement des données .....	42
<b>CHAPITRE 6 .....</b>	<b>44</b>
<b>Présentation des résultats .....</b>	<b>44</b>
6.1. Analyse thématique du groupe de discussion .....	44
6.2. Codification du groupe de discussion et classification des codes .....	56
<b>CHAPITRE 7 .....</b>	<b>63</b>
<b>Discussion .....</b>	<b>63</b>
7.1. La Génération Z : Contexte, Profil, Valeurs .....	63
7.1.1 Qui est la Génération Z ? .....	63
7.1.2 Passion plutôt que loyauté .....	64
7.1.3 La Technologie .....	65
7.1.4 L'ambiance de travail .....	66
7.1.5 La responsabilité .....	66
7.1.6 Le sens de l'objectivité .....	67
7.2. Retombées, limites et perspectives de recherches .....	69
7.2.1 Retombées de la recherche .....	69
7.2.2 Limites de la recherche .....	70
7.2.3 Perspectives de recherche .....	70
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>79</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : les caractéristiques de la GRH .....	6
Tableau 2 : Échantillon du groupe de discussion de l'étude.....	37
Tableau 3 : Analyse du groupe de discussion (Verbatims) .....	45
Tableau 4 : Codification du groupe de discussion .....	57
Tableau 5 : Hiérarchie de la motivation des jeunes au travail .....	61

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Proportion par âge de la population au Québec (1921-2001) .....	2
Figure 2 : Taux de croissance annuelle des postes vacants .....	15
Figure 3 : Taux de présence annuel des immigrants admis au Québec en 2012 .....	16
Figure 4 : Perception des successions générationnelles.....	24
Figure 5 : Pyramide des besoins de Maslow.....	25
Figure 6 : Nouvelle vision de la gestion par les jeunes .....	62
Figure 7 : La Génération Z.....	69

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

BSQ : Base Statistique Québec

CPQ : Conseil du Patronat du Québec

DVD : Digital Versatile Disc

FCEI : Fédération Canadienne de l'Entreprise indépendante

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INED : Institut National d'Études démographiques

IDQ : Institut Du Québec

KFC : Kentucky Fried Chicken

MGO : Maitrise en Gestion des Organisations

MIFI : Ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration Québec

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PME : Petites et Moyennes Entreprises

VHS : Video Home System



## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1 : APPROBATION ÉTHIQUE DU PROJET

ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

ANNEXE 3 : GUIDE DE DISCUSSION DU GROUPE DE DISCUSSION

ANNEXE 4 : COMPTE RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

ANNEXE 5 : TAUX DE NATALITÉ, MORTALITÉ ET ACCROISSEMENT QUÉBEC  
(STATISTIQUE CANADA)

ANNEXE 6 : EXTRAITS DES VERBATIMS DU GROUPE DE DISCUSSION

## REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et le courage à atteindre le terme de mes études notamment par ce présent travail de mémoire de Maitrise en Gestion des Organisations, ce fut un parcours de taille pour moi.

Concilier les tâches quotidiennes, travaux et études n'est pas une mince affaire ainsi, je présente mes sincères remerciements, Messieurs :

- Éric Jean, professeur en MGO, qui est mon directeur de recherche et qui m'a aidé tout au long de mes recherches et pendant la rédaction de ce mémoire,
- Julien Bousquet, professeur en MGO, qui est mon co-directeur de recherche et qui m'a surtout aidé dans mes démarches méthodologiques de collecte des données.

Ensuite, je tiens à remercier tous mes ami(e)s de m'avoir soutenu, car sans leurs aides et soutiens moraux je n'aurais pas pu mener cette Maitrise à terme.

Enfin, et non des moindres, je présente mes remerciements à mon frère Toavina RAFARALAHY et surtout mes parents qui m'ont le plus soutenu, moralement, mais aussi financièrement tout le long de mes études.

*À toutes les personnes mentionnées précédemment, je vous présente mes sincères remerciements.*

## AVANT-PROPOS

Depuis quelques années, la majorité des pays du monde fait face au concept de la pénurie de main d'œuvre. Ce problème touche toutes les sphères que ce soit économique, sociale ou même culturelle mais il est plus aigu dans les pays développés.

Dans notre cas, nous avons basé notre recherche sur le Québec. Nous avons porté notre attention sur le Québec pour faciliter l'étude, notamment pour des raisons géographiques. Toutes les recherches ont été réalisées au Québec : les réflexions concernant cette recherche ont commencé par la constatation d'une problématique de manque de main d'œuvre qualifiée, qui n'est pas sans conséquence pour les organisations professionnelles.

En effet, le manque de main d'œuvre, si ceci est mal géré par les autorités compétentes, peut paralyser les organisations que ce soit les plus petites, les moyennes ou même les grandes. Et cela peut s'aggraver jusqu'à une paralysie de l'économie d'une région ou d'un pays. Pour le Québec, c'est une réalité et cette problématique touche surtout les organisations à but lucratif ou en d'autres termes, les entreprises. La pénurie de main d'œuvre est un problème d'ordre général dû au fait qu'il y ait un vieillissement de la population. C'est-à-dire qu'il y a un écart entre la main d'œuvre active et la main d'œuvre qui va intégrer le monde professionnel. Cela se manifeste surtout par un changement générationnel : la génération professionnelle active (majoritairement des individus de la génération X et Y) tend à partir en retraite pour laisser place à une nouvelle génération (la génération Z).

C'est dans un contexte de remplacement générationnel que nous avons alors décidé de baser nos études à travers ce travail de recherche. Dans ce cas, le travail s'attèlera sur une approche de la Génération Z. Ceci étant de permettre aux organisations actuelles ou futures de s'adapter aux changements qui viennent en conséquence du remplacement générationnel. En effet, les contextes professionnels sont en constante évolution et chaque organisation se doit d'innover son style de gestion afin de garder sa performance sur le marché.

De ce fait, nous avons réalisé une étude en vue de nous rapprocher de la génération Z. Nous voulons connaître les points marquants de cette nouvelle génération : ses caractéristiques, ses valeurs, mais surtout son comportement et ses attentes professionnelles. Le but de cette recherche étant, de proposer un guide présentant les principales caractéristiques de la génération Z afin de permettre aux organisations professionnelles de facilement les intégrer, les accompagner et surtout prévoir d'éventuelles innovations organisationnelles adaptées.

## INTRODUCTION

Le Québec, selon l'étude faite par Lucie Michon en 1977, est une province à population jeune. Il a un fort taux de fécondité au début du XVIIIe siècle, mais comme tous les pays développés de l'Europe, il a connu une régression de sa population (Michon, 1977). On remarque une forte baisse de la population du groupe d'âge 0-14 an entre les années 90 et 2000, jusqu'à nos jours. Ceci n'est pas sans conséquence sur le taux de croissance de la population québécoise. Statistique Canada démontre une baisse de l'accroissement naturel québécoise : ceci variant d'environ 7 ‰ en 1990 vers un taux de 2 ‰ en 2019<sup>1</sup>. C'est surtout depuis 2000 que l'on assiste à un réel vieillissement de la population, ceci touchant un groupe d'âge en particulier. Ce sont les principaux acteurs de la croissance de l'emploi qui sont les plus touchés par cette diminution (les individus entre 15-64 ans). On remarque alors une pénurie de la main d'œuvre au niveau des organisations. C'est la constatation de cette pénurie de main d'œuvre qui nous a poussés à faire une étude sur l'adaptation des emplois et des conditions de travail. Ceci étant adapté à l'évolution des générations.

Pour le Québec, la pénurie de main d'œuvre se traduit par une diminution apparente du taux de chômage (Grenier, 2009b). Les organisations professionnelles sont confrontées à trois problèmes majeurs qui demandent une attention particulière. Ces défis sont surtout inhérents à la gestion du personnel et sont notamment :

---

<sup>1</sup> ANNEXE 5

- Une rareté de la main d'œuvre qui est manifestée par un taux de chômage très bas
- Une difficulté de recrutement au niveau des organisations
- Un problème de rétention du personnel

De ce fait, la tranche d'âge moyenne est minoritaire au détriment des jeunes et des vieux. La population active tend à devenir des vieux tandis que les jeunes (qualifiés de Génération Z) intègrent le marché de l'emploi. On assiste donc à une transition démographique assez rapide. D'après les constatations, on remarque même une transition brusque qui pose une difficulté au niveau de la gestion des ressources humaines au niveau des organisations. Lucie Michon illustre cette transition démographique par une analyse statistique selon Statistique Canada.

PROPORTION DES GRANDS GROUPES D'ÂGES, QUÉBEC 1921-2001			
années	0-14ans	15-64ans	65ans +
1921	38,1	57,3	4,6
1931	35,6	59,6	4,8
1941	31,9	62,8	5,3
1951	33,7	60,6	5,7
1961	35,4	58,7	5,8
1971	29,6	63,5	6,9
* 1981	21,4	69,9	8,6
* 1991	21,9	67,3	10,3
* 2001	19,2	69,1	11,7

D'après Statistique Canada  
\* BSQ

**Figure 1 : Proportion par âge de la population au Québec (1921-2001)**

**Source :** Michon, L. (1977). Quelques remarques pour l'étude du vieillissement de la population du Québec

Dans ce cas, on remarquera que d'ici 2030, il y aura une totale transition démographique et donc un changement de génération active. Les principaux acteurs du domaine professionnel seront majoritairement les jeunes de la génération Z. En vue de ce déclin de la génération X et Y, on a la Génération Z (jeunes inclus dans la tranche d'âge de 18 à 25 ans) qui est au seuil voire même, qui intègre déjà le monde professionnel actuellement. Mais la plus importante en tant que gestionnaire est de se demander comment on pourrait intégrer la Génération Z tout en gardant la performance de l'organisation. Ce qui nous a amené à se poser des réflexions sur l'avenir des organisations professionnelles face à ce changement imminent : comment gérer cette transition au niveau des organisations ? Pourrait-on s'y adapter facilement au niveau des recrutements étant donné que les employés potentiels sont les jeunes de la Génération Z ?

La présente étude s'intéresse à la Génération Z et a pour objectif de dresser son profil et d'explorer ses attentes par rapport au monde professionnel. Ceci dans un but d'éviter l'effet de surprise au niveau de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les organisations d'une part doivent faire preuve d'une flexibilité au niveau de la GRH notamment à cause du contexte changeant du domaine où elles opèrent (Watiez, 2002). D'autre part, les organisations doivent faire preuve d'innovation afin de garder un avantage concurrentiel dans le contexte de l'évolution continue de leur environnement (Quélin, 1999). Cet avantage visant à prévoir des éventuels changements exogènes au management.

Dans cette optique, des études ont été réalisées aux États-Unis, dans les organisations sportives surtout. Ces études ont montré la complexité de l'approche des jeunes par rapport

aux organisations (Parker et al., 2012). Ils ont, en effet, émergé dans l'apogée de la technologie si bien qu'ils ont des différences de perception (par rapport aux générations antérieures), mais aussi des attentes plus élevées par rapport à l'environnement de l'organisation. Les jeunes ne sont plus intéressés par les méthodes de gestion traditionnelles (Jones, Jo, & Martin, 2007). Plus précisément, la communication technologique est mise en avant par rapport aux autres moyens de communication ainsi ils attendent plus une gestion par un système de coaching, dans laquelle ils peuvent continuer à développer leurs créativité et être encadré en même temps. Les jeunes recherchent un style de GRH qui est complémentaire à leurs besoins de se sentir libre et dans un environnement qu'ils considèrent amusant et beau à vivre (Parker et al., 2012).

## **CHAPITRE 1**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

Cette première partie sera dédiée à présenter les écrits connus sur le sujet : « La gestion du personnel par un coaching innovant : Cas de la Génération Z ». C'est-à-dire que nous allons présenter les résultats de recherche réalisés auparavant par les chercheurs en sciences sociales. Nos principaux thèmes seront la GRH, l'adaptation et l'innovation, enfin le coaching dans les organisations professionnelles.

#### **1.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La Gestion des ressources humaines connue de tous par GRH est en premier lieu une pratique des entreprises pour gérer le personnel, mais reste jusqu'à nos jours un sujet difficile à cerner dû au fait qu'elle est très complexe. En effet, nouveau terme utilisé dans les PME ou encore les grandes multinationales, elle vient remplacer la gestion du personnel et devient en même temps plus complexe, car elle ne recouvre plus seulement la gestion des personnes, mais aussi tout ce qui est réglementations et normes, la gestion de carrière, de performance ou encore de la motivation au travail. La GRH devient alors une gestion de performance pour l'organisation. C'est à la fois une stratégie qui régit l'organisation au niveau des recrutements de personnel, mais aussi une stratégie utilisée pour produire une croissance dans les rendements et les gains au niveau des extrants de l'organisation (stratégie de vente et de marketing, l'approche des clients ou encore la production) (Pigeyre, 2006).



Dans cette recherche sur la GRH, l'auteur débouche sur un modèle en déterminant les éléments constitutifs de la GRH au lieu de définir la GRH en tant que telle. On en tire de cela que la GRH est donc une stratégie que chaque organisation se doit de mettre en place pour garder une performance croissante. La GRH peut être résumée par une pratique organisationnelle définie par quatre (4) caractéristiques (Dietrich & Pigeys, 2005) : les pratiques de gestion, les normes et règles, les acteurs et enfin, les politiques de gestion. Nous allons présenter un tableau qui résume ces principales caractéristiques de la GRH afin de définir tous les domaines qu'elles recouvrent.

**Tableau 1 : les caractéristiques de la GRH**

<b>DES PRATIQUES DE GESTION</b>	<b>DES RÈGLES ET DES NORMES</b>
Recruter Mobiliser Évaluer Former	Règles juridiques, conventions collectives Accords de branche, d'entreprise Normes, produits, réglementations Outils de GRH
<b>DES ACTEURS MULTIPLES</b>	<b>DES POLITIQUES DE GESTION</b>
Internes : direction, services RH, gestionnaires, représentants du personnel Externes : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires	Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction : – des contextes externes : marchés, produits, secteur d'activité ; – des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante

**Source :** Dietrich A., Pigeys F., La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte,

Coll. Repères, 2005

## **1.2. ADAPTATION**

### **ADAPTATION ORGANISATIONNELLE**

L'adaptation est un principe qui régit le bon fonctionnement d'organisation, qu'elle soit à but lucratif ou non lucratif. Selon Raymond E. Miles et coll., ils définissent tout d'abord l'organisation comme l'aboutissement d'un long processus régi par différentes normes et réglementations. Ce principe d'adaptation est la réponse de chaque organisation aux différentes modifications qui peuvent affecter le marché (des produits, des biens et services ou encore des fournisseurs). Dans le cas des organisations professionnelles (ce qui est notre cas actuellement), cette adaptation est l'ensemble de plusieurs processus d'ajustement par rapport à la dynamique du marché (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Concrètement, dans notre recherche, le principe touche surtout le domaine de la gestion des recrutements des nouveaux employés dans l'organisation ainsi, le marché potentiel est le bassin de main d'œuvre. Ici, les auteurs précisent la complexité de l'adaptation dans le fait qu'il faut observer le comportement du marché afin de réussir à mettre en place toutes les politiques nécessaires dans le processus d'adaptation.

### **ADAPTATION : RÉOLUTION DE PROBLÈMES INHÉRENTS À L'ORGANISATION**

Actuellement, les organisations professionnelles font face à un problème d'incompréhension au niveau du changement de génération. Cela se manifeste par le changement des pratiques au niveau des organisations, selon des formes explicites

(modification des postes de travail, environnement de travail) ou implicites (nouvelles réglementations) (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

D'autres parts, et cela étant le problème le plus courant au niveau des organisations, un problème d'ordre administratif qui vient se manifester par l'improbabilité de son avenir. En effet, les organisations sont incertaines du tournant que peut prendre la GRH surtout avec l'émergence d'une nouvelle génération de professionnel sur le marché du travail (Miles et al., 1978). Raymond E. Miles et *al.* prévoient un choix stratégique fondé sur le comportement et les caractéristiques de la nouvelle génération, cela afin de s'adapter au cycle de changement.

### **1.3. INNOVATION**

Généralement, l'innovation est un concept qui favorise l'évolution d'une organisation, mais surtout sa capacité de s'adapter aux dynamiques du marché mondial. Selon une définition généralisée, une innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2003).

Dans le cas des organisations professionnelles, il s'agit d'adopter un nouveau modèle de gestion qui considère les employés plus que de simples employés. Ce sont des êtres humains doués d'intelligence et de réflexion que l'organisation peut exploiter et développer pour atteindre ses objectifs plus efficacement. Daniel Lopez (2019) désigne l'innovation

comme le fait de se reposer sur les capacités humaines à s'adapter aux avancées dans le domaine, un modèle de gestion qui repose sur les relations humaines (communication, échanges) afin de servir à garder la performance de l'organisation (LÓPez, Jaramillo, & Arango, 2019).

## **MODÉLISATION D'UNE INNOVATION RH**

Dans le domaine de la GRH, l'innovation se base sur la considération de trois éléments fondamentaux de l'organisation : les ressources humaines, l'organisation et l'aspect social (Esfahani, Rezaii, Koochmeshki, & Parsa, 2017). De plus, si l'on parle d'innovation RH, on ne peut pas oublier de parler du développement durable. En effet, les caractéristiques collaborateurs des jeunes pousse les organisations à définir un nouveau concept de gestion de performance adapté aux jeunes. Si l'objectif des organisations est de faire un maximum de profit, la considération des jeunes instaure un nouvel objectif plutôt tourné vers la réalisation de profit social qui lui permet de rester performant mais aussi de satisfaire les besoins de leurs clients et de leurs collaborateurs. Les auteurs ont schématisé le modèle en considérant le désir des employés c'est-à-dire qu'ils sont considérés non comme des individus qui travaillent et réalisent les tâches qu'on leur donne. Ils sont, au contraire, considérés selon leur vouloir : ils ont chacun une propre identité et une capacité spécialisée. Cette considération permet justement de créer plus de capacité individuelle dans l'organisation, puis en combinant toutes les capacités individuelles on obtient un résultat commun plus grand. L'innovation dote l'organisation d'une flexibilité et d'une réceptivité face aux intrants apportés par les employés (Esfahani et al., 2017).

## **1.4. COACHING**

### **SPÉCIFICATION TERMINOLOGIQUE DU COACHING DANS L'ACCOMPAGNEMENT**

Le « coaching » est une pratique basée sur l'humain, il se retrouvait surtout dans les disciplines sportives auparavant. Actuellement, les chercheurs des sciences administratives ont commencé à calquer ce modèle de gestion fondé sur l'humain pour gérer les organisations (A. N. N. Rolfe, 2015). Dans ces recherches, Rolfe met en avant l'importance de la décision de l'individu. L'organisation doit savoir ce que chacun attend par rapport à la part de travail qu'il apporte : dans ce cas, il prône l'autonomisation de chaque individu sous la supervision d'un chef qui a plus d'expérience et de compétence dans le travail. Souvent confondu avec un autre modèle d'accompagnement qu'est le « mentoring », le coaching regroupe en fait tout ce qui est accompagnement, aide pour le coaché afin d'atteindre le maximum de ses performances ainsi qu'une suivie de ce qui le diverti (Emelo, 2011).

Quant à lui le « mentoring » est une stratégie de rééducation utilisée par de plus en plus d'organisation afin de développer leurs ressources humaines (Graham, 2000). La plus grande différence entre ce processus et le coaching réside dans l'objectif désiré. Le mentoring est traditionnellement réalisé par un aîné qui a de l'expérience (le mentor) dans un domaine et qui guide le nouvel employé (le mentoré) dans son intégration à un milieu spécifique (A. N. N. Rolfe, 2015). Ainsi, il évoque un aspect d'apprentissage et présente une relation personnelle à moyen terme entre le mentor et le mentoré. Le coaching quant à lui préconise surtout le développement des coachés dans une relation fonctionnelle orientée vers les tâches et les besoins à court terme. Dans ce contexte, le coach peut être le supérieur immédiat ou

une ressource externe et il assume un rôle de superviseur et de motivateur plutôt que professeur ou guide (Guay, 2002).

Dans cette optique, le coaching est le meilleur moyen de tirer du maximum du potentiel de l'individu tout en donnant le meilleur en même temps. Il y a une relation d'échange qui s'installe entre les deux parties. Il y a cependant une limite à cette pratique, car elle ne s'applique que sur un petit groupe de « coachés » et devient d'autant plus difficile que la taille du groupe grandit (Graham, 2000).

## **COACHING : ÉVOLUTION À TRAVERS LES GÉNÉRATIONS**

Le coaching est une pratique qui date de très longtemps, mais il a trouvé son appartenance dans les sciences administratives depuis l'apogée des mesures d'accompagnement proposées par les organisations au milieu des années 90 (Graham, 2000). Depuis cette période, l'accompagnement devient indispensable pour stimuler le maximum de performance au niveau des employés.

Mais le coaching trouve plus d'appréciation depuis l'arrivée de la Génération Y (les millénariaux) sur le marché du travail, et surtout avec la Génération Z qui est plongée totalement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En effet, les mesures d'accompagnement réalisées par les organisations sur le plan technologique sont aussi considérées comme un soutien pour les jeunes. Comme l'on peut le constater aujourd'hui, les jeunes passent beaucoup de temps sur les réseaux sociaux, ils sont porteur d'une culture de communication omniprésente et omnipotente (Betbout, 2015). Ainsi

le meilleur moyen de garder un œil sur la tenue de leur performance est de proposer un accompagnement technologique tel que les formations ou les tableaux de bord qui permettent de rester concentré sur les objectifs (Grant, 2001). Pour la Génération Z, le coaching est un moyen de s'affirmer et de mettre en pratique les connaissances qu'elle acquiert avec les NTIC. La différence avec les générations précédentes réside principalement dans le fait que la technologie est omniprésente dans l'environnement de travail de la génération Z.

Après cette brève revue de littérature en lien avec notre objet de recherche, nous allons passer à une contextualisation de notre étude au phénomène de pénurie de main d'œuvre au Québec et à son importance pour l'étude de la génération Z.

## **CHAPITRE 2**

### **CONTEXTUALISATION DE L'ÉTUDE**

Comme l'on a pu constater, le Québec rencontre un vieillissement de sa population qui pousse les organisations à réaliser des recrutements au niveau de la nouvelle génération. C'est ce contexte qui présente le plus grand défi pour les organisations notamment avec une pénurie de main d'œuvre apparente. Les nouvelles stratégies organisationnelles sont tournées vers ce contexte. Comme présenté dans l'introduction, la dynamique du changement et les incompréhensions de l'importance de réagir face à cette situation engendre des problèmes d'adaptation au niveau des organisations.

Nous allons donc présenter en premier lieu les chiffres au Québec afin de savoir à quel niveau la pénurie de main d'œuvre peut être dangereuse si l'organisation ne réagit pas. Nous allons ensuite essayer de voir une hypothèse sur la pénurie de main d'œuvre.

#### **2.1. QUELQUES CHIFFRES SUR LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE AU QUÉBEC**

Comme l'on a pu le constater, le Québec fait actuellement face à une très grande problématique qu'est le manque de main d'œuvre. En effet, depuis quelques années une conséquence directe du vieillissement de la population se fait ressentir. Nous pouvons contextualiser ce cas comme la dégénérescence des générations professionnelles actives.

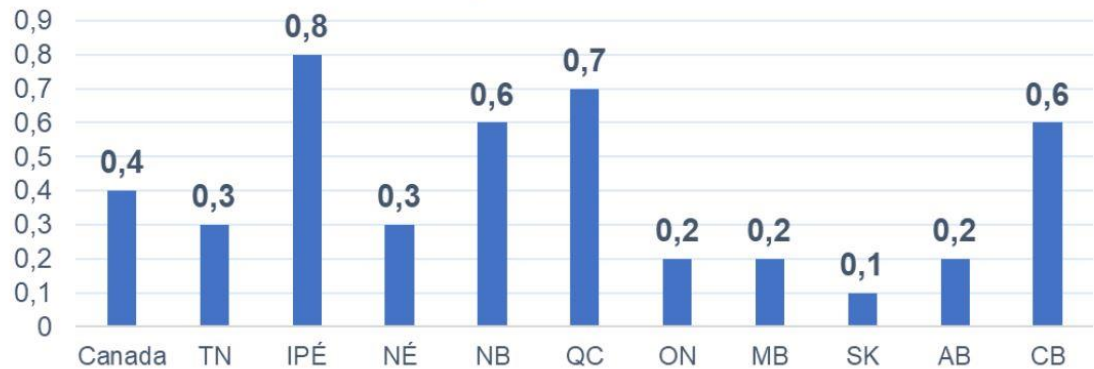


Dans ce cas, il y aura une nouvelle génération d'employé qui va accéder au monde professionnel et comme l'on peut relater, la prochaine génération professionnelle se trouve être la Génération Z.

Au Québec, depuis une dizaine d'années le taux de recrutement de main d'œuvre ne cesse d'augmenter, cela ne pouvant cependant pas pourvoir les postes vacants qui ne cessent d'augmenter (*Fig. 2*). Avec un taux de chômage décroissant (allant d'une moyenne de 11,5 % vers le début des années 90 à environ 7 % en 2008 (Grenier, 2009a)), on relate que les mains-d'œuvre se font rares. De plus, une étude réalisée en 2008 vient justifier celle-ci. En effet, la caractéristique du Québec à être de population vielle présente des conséquences notables sur la rareté des mains d'œuvres. On remarque notamment une baisse de l'effectif de la population active. D'ici 2021, le nombre de personnes de 65 ans et plus sera quatre fois plus important que les jeunes de moins de 20 ans (Thouez & Bussière, 2008). Selon Statistique Canada, le Québec présente un nombre de postes vacants très élevé par rapport au reste des provinces du Canada, après l'île du Prince Édouard.

### Croissance annuelle du nombre de postes vacants ; T3 2017 à T3 2018

(Variation en points de pourcentage)



**Figure 2 : Taux de croissance annuelle des postes vacants**

Source : statistique Canada (IDQ)

## 2.2. CONSTATATION D'UNE HYPOTHÈSE ALTERNATIVE

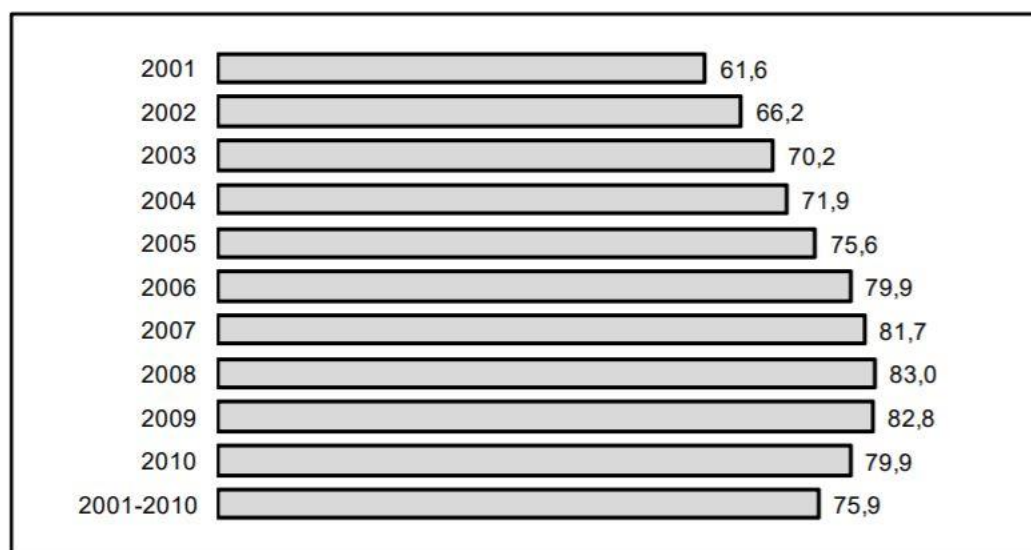
Tout d'abord, il est très important de souligner ici que la pénurie de main d'œuvre revêt deux aspects différents (Grenier, 2009a) :

- Pénurie quantitative : il manque de personnes possédant les compétences « normales » pour exercer le métier ou la profession
- Pénurie qualitative : les personnes de la profession manquent de certaines compétences spécifiques recherchées par un ou des employeurs

D'une part, le problème courant qui est soulevé est celui de la pénurie de la main d'œuvre, car dans la pratique il y a un remplacement générationnel qui se met en place automatiquement lié aux mouvements de main-d'œuvre des boomers, des X et des Y. Ainsi la génération Z essaye de remplacer le manque de main d'œuvre laissé par les générations

précédentes, mais dans notre cas on remarque une asymétrie entre le départ en retraite des boomers et l'intégration professionnelle des jeunes. Pour le cas du Québec, le MIFI nous donne les chiffres qui soutiennent cette pénurie (Fig. 3). Le recours à l'immigration est inévitable pour pourvoir à cette problématique:

La FCEI prévoit un manque à pourvoir d'environ 110 000 postes, depuis 2004 et pour les années à venir. Dans ce cas, on remarque dans un premier ordre qu'il y a une pénurie quantitative que l'immigration comble chaque année. Selon une statistique réalisée par le MIFI, on peut remarquer un taux d'occupation croissant des immigrants depuis les années 2000.



**Figure 3 : Taux de présence annuel des immigrants admis au Québec en 2012**

Source : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles,  
Direction de la recherche et de l'analyse prospective, Banque de données sur la présence

Ceci n'est pourtant pas sans conséquence pour l'économie québécoise, il y a un impact direct sur le PIB. Selon les projections du CPQ, la création de nouveaux postes serait incontournable pour pallier le départ en retraite d'ici 2030.

D'autre part, on soulève un problème un peu plus complexe qui repose surtout sur la qualité de l'emploi et la nature de l'emploi lui-même. Ce n'est pas uniquement le manque de main d'œuvre qui est problématique dans ce cas, mais on dénombre un manque d'adéquation entre les exigences des emplois proposés sur le marché du travail et la qualification des jeunes. C'est par rapport à cet écart de qualification de l'emploi que les organisations (du moins celles qui n'arrivent pas à s'y adapter) perdent leurs employés et sont les plus victimes de la pénurie de main d'œuvre. Nous pouvons citer le cas de Drummondville qui est le plus touché par cette pénurie. Les organisations sont contraintes de faire beaucoup de sacrifice pour pouvoir embaucher des employés afin de poursuivre leurs activités. Certaines organisations acceptent toutes les demandes des jeunes et d'autres offrent des avantages comparatifs (des congés ou encore une condition de travail selon la demande des jeunes)<sup>2</sup>. C'est justement dans cette optique que l'initiative de réaliser une étude sur le modèle d'emploi adapté à la génération Z a émergé. En effet, au terme de l'étude proposée, un modèle d'emploi qui peut attirer le plus de jeunes et ainsi combler les lacunes dans le domaine professionnel sera proposé.

Ainsi, nous pouvons dire que la pénurie de main d'œuvre est un défi de taille pour la vie des organisations. Elles doivent non seulement répondre à leurs besoins économiques,

---

<sup>2</sup> <https://www.lapresse.ca/actualites/2019-06-17/au-coeur-de-la-penurie-de-main-d-oeuvre-du-quebec>

mais aussi prévoir les adaptations nécessaires pour attirer et garder les employés et favoriser leur performance. Cette performance étant étroitement liée à la GRH. Nous allons donc creuser un peu plus loin la question pour pouvoir comprendre la Génération Z par rapport à ses attentes professionnelles et comment une organisation peut s'adapter graduellement aux changements que cela pourrait occasionner.

## **CHAPITRE 3 PROBLÉMATIQUE**

### **3.1.IMPORTANCE DE LA RECHERCHE**

Cette recherche vise à répondre à un problème spécifique. Les gestionnaires font actuellement face à une difficulté au niveau du recrutement de la main d'œuvre (Vultur, 2009) ainsi que pour leur rétention au travail (Sheraz, Batool, & Adnan, 2019). Cela engendre des conséquences lourdes sur la performance des organisations. Pour les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines, la plus grande problématique est cependant de s'adapter à cette situation. C'est-à-dire qu'on se doit de maîtriser, dans un premier lieu le recrutement. Mais aussi, il faut pouvoir appréhender ce que les employés attendent des organisations. Cette recherche recouvre donc l'aspect structurel lié à la pénurie de main-d'œuvre au Québec, mais surtout l'aspect organisationnel pour maintenir la performance face aux éventuels changements dans les besoins de la Génération Z.

Au terme de la recherche, nous serons en mesure de présenter les résultats de notre analyse concernant les attentes la Génération Z. Les stratégies d'adaptation organisationnelles (innovation liée à la GRH, le coaching) seront également explorées pour répondre aux attentes de la Génération Z. Dans ce cas, on y retrouvera les points clés à considérer tels que leurs valeurs, les attentes et enfin, le modèle d'environnement de travail qui permettra de les retenir à l'emploi.

### 3.2. QUESTION DE RÉFLEXION

Pour répondre aux problèmes liés à la pénurie de main d'œuvre au Québec, le gouvernement fait entre autres appel à la politique de l'immigration pour trouver des employés qualifiés en plus de s'assurer qu'ils puissent intégrer les rouages de la société québécoise et contribuer à son développement (Mia Homsy, 2019). Le recrutement est réalisé auprès de jeunes étrangers, particulièrement de la génération Z, qui suivent une formation adéquate afin d'intégrer le système québécois.

Cependant, l'intégration de ces jeunes et de ceux déjà présents au Québec dans le milieu professionnel n'est pas si évidente, car ils ont des valeurs et des attentes professionnelles typiques à leur génération. Cette réflexion nous a poussé à nous poser le questionnement principal suivant : « **Qu'implique pour les employeurs l'intégration de la génération Z dans le milieu professionnel au Québec ?** » C'est une réflexion importante afin de savoir comment gérer efficacement la Génération Z dès son intégration dans le monde professionnel et ensuite tout au long de sa carrière jusqu'à son départ à la retraite.

Ce questionnement recouvre plusieurs sujets tels que la réforme de l'emploi et l'adaptation au changement. Nous nous concentrerons dans le cadre de la présente recherche sur l'innovation organisationnelle. Mais pour ce faire, nous allons définir dans le chapitre suivant, les principales caractéristiques de la Génération Z ainsi que leurs attentes en matière d'emploi afin de prévoir une adaptation efficace au niveau des organisations (que ce soit des PME ou des firmes multinationales).

Pour explorer cette question, nous allons de plus nous baser sur deux aspects importants à savoir le point de vue de l'organisation des entreprises, plus précisément la gestion des ressources humaines, et le point de vue des Z. Nous allons donc étudier les successions générationnelles à travers les années afin de mieux comprendre son évolution et surtout pour définir l'importance de la Génération Z. Comme les entreprises ne pourront pas subsister par rapport à l'évolution du monde actuel si elles ne s'adaptent pas aux changements, nous allons essayer de comparer les pratiques de gestion des entreprises déjà existantes et proposer un modèle de gestion qui s'adapte à la situation actuelle. Pour l'aspect concernant la génération Z, nous allons analyser les valeurs, les points importants qui les différencient de leurs prédécesseurs, leurs comportements et enfin leurs attentes en matière d'emploi et d'environnement professionnel. Ainsi, nous pourrions proposer un modèle de gestion adapté répondant aux besoins de l'entreprise en matière de personnel, mais aussi, aux attentes de la génération Z en matière d'environnement professionnel.



## **CHAPITRE 4**

### **CADRE THÉORIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons explorer la nouvelle génération qu'est la Z. Ce chapitre sera donc dédié à une présentation théorique des jeunes de la génération Z, notamment ce que les auteurs ont rédigé. En effet, nous allons étudier plusieurs documents, ouvrages et articles scientifiques pour en déceler ce que les sciences administratives ont acquis sur ce qu'est la génération Z. Pour ce faire, nous allons diviser le chapitre en trois (3) parties à savoir : La Génération Z proprement dite, puis les attentes de la Génération Z et enfin un mode de gestion adaptée à cette nouvelle génération.

#### **4.1.LA GÉNÉRATION Z**

##### **4.1.1 QU'EST-CE QUE LA GÉNÉRATION Z ?**

La Génération Z est une génération spécifique. Elle se démarque de toutes les générations précédentes par le fait qu'elle a un lien direct avec l'avancée récente de la science. Les NTIC sont les points clés qui marquent cette nouvelle génération. D'un côté, la Génération Z est considérée actuellement comme non seulement un bassin de main d'œuvre pour les organisations, mais elle se trouve être en même temps des consommateurs cibles sur le marché des entreprises. La génération Z est la génération la plus jeune, la plus diversifiée sur le plan ethnique et la plus grande de l'histoire nord-américaine, représentant 27 % de la population de l'Amérique du Nord. Le centre de recherche Pew Research a récemment défini la génération Z comme toute personne née après 1997 (Business Insider Intelligence, 2016).

La génération Z a grandi avec la technologie, Internet et les médias sociaux, ce qui la rend parfois stéréotypée en tant que jeunes guerriers accros à la technologie, antisociaux mais intéressé à la « justice sociale »<sup>3</sup>. Une estimation faite par « Business Intelligence US » rapporte l'importance des individus de la Génération Z dans la société de consommation nord-américaine, d'ici 2026. En effet, on démontre une concentration élevée des consommateurs de la Génération Z (82 millions) contre 14 millions pour la génération silencieuse, 66 millions pour les baby-boomers, 65 millions pour la génération X, 80 millions pour les millénariaux et enfin 43 millions pour la génération alpha qui sera la génération la plus récente (Kearney, 2017).


Comme précédemment mentionné, les NTIC sont le fondement de la Génération Z. En effet, d'un point de vue social, il est totalement impossible de vivre sans quelque technologie dans le monde actuel. La technologie est considérée comme l'essence de cette nouvelle génération. Les NTIC sont un moyen pour les jeunes de se développer très vite.

Les caractéristiques intrinsèques de la Génération Z présentent un défi de taille pour les futurs gestionnaires qui vont gérer l'organisation. La Génération Z présente toutefois un très grand potentiel, non seulement par rapport à ce qu'ils sont, mais aussi du fait qu'elle est à la fois un bassin de producteur et de consommateur. Étant donné que les principaux gestionnaires actuels appartiennent à des générations plus anciennes (Andrea, Gabriella, & Tímea, 2016), il devient encore plus important de comprendre et de mieux s'adapter aux Z afin de faciliter leur intégration dans le monde professionnel, mais aussi pour éviter de faire

---

<sup>3</sup> <https://www.businessinsider.com/generation-z>

face à un trop grand choc intergénérationnel. L'objectif n'est pas ici d'éliminer ce choc, mais de trouver des pratiques de management efficaces pour permettre de l'atténuer du mieux possible. En 2016, les auteurs Andrea, Gabriella et Timea ont proposé une illustration des générations professionnelles (*Fig.4*) que nous allons présenter avant de différencier les perceptions et les valeurs qui marquent les Z. Ceci permettant d'abord de comprendre comment se succèdent les générations professionnelles.



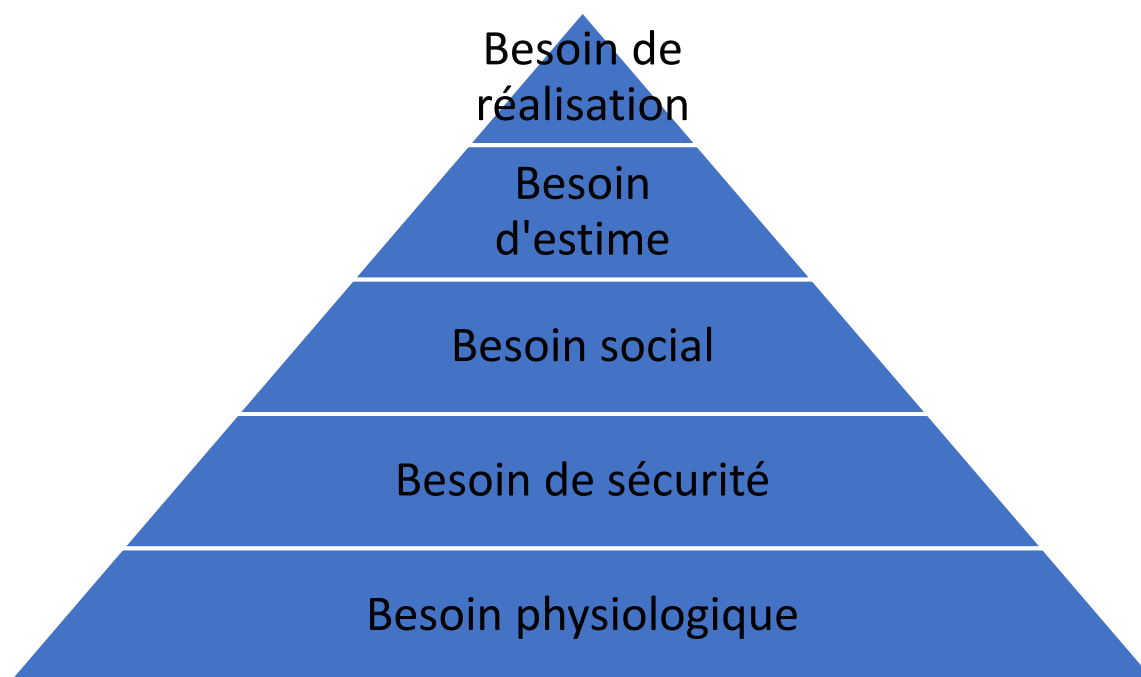
Veteran generation (1925 - 1946)
Baby boom generation (1946 - 1960)
X generation (1960 - 1980)
Y generation (1980 - 1995)
Z generation (1995 - 2010)
Alfa generation (2010 + )

**Figure 4 : Perception des successions générationnelles**

**Source: Y and Z generation at the workplace (B. Andréa et al., 2016)**

Considérant cette succession de générations, il est important de mentionner que malgré les années de référence associées à chaque génération, il n'y a pas de soudain changement de génération ou de cassure claire, mais plutôt une transition d'une génération à l'autre. En effet, après une génération, il y a une autre qui la succède ce qui explique le fait qu'il pourrait y avoir des relations entre toutes les générations (une similitude de pratiques ou de perceptions). Le questionnement réside alors dans ce qui marque ou qui différencie globalement les générations entre-elles. En s'appuyant sur la théorie des besoins de Maslow,

il est possible de se questionner sur les valeurs de la Génération Z afin de voir comment elle peut se différencier des générations précédentes, et réciproquement.



**Figure 5 : Pyramide des besoins de Maslow**

**Source : Maslow on management (1998)**

Par rapport au système de management décrit par Maslow, on remarque que la génération Z semble s'appuyer sur des besoins primaires solides. En effet, les besoins primaires sont comblés, c'est-à-dire les trois (3) besoins principaux (physiologique, sécurité et social). La Génération Z a pris naissance dans un contexte mondial de développement des NTIC, elle ressent le besoin de s'affirmer au niveau social. Des études ont démontré que les besoins présentés par Maslow sont interdépendants et une fois un besoin satisfait, il y aura un autre que l'on doit satisfaire (De Moor & Gobert, 2019). Ainsi, la Génération Z est

marquée par les besoins d'estime et de réalisation et cela selon un rythme exponentiel, elle se développe très vite en cohérence avec la rapidité et l'instantanéité des NTIC.

#### **4.1.2 COMMENT SE DIFFÉRENCIE-T-ELLE DES GÉNÉRATIONS PRÉDÉCESSEURS ?**

La différenciation générationnelle demeure assez difficile à préciser, dans le sens où certains groupes d'individus peuvent être dans une même génération sans pour autant avoir tous les mêmes traits caractéristiques. En effet, on ne peut pas juger les groupes selon une seule limitation caractéristique, car cela s'avère être un mauvais jugement. L'établissement d'une différenciation peut se faire par le biais de plusieurs caractéristiques fixées (Andrea et al., 2016). Par exemple, il y a plusieurs caractéristiques qui peuvent déterminer une différenciation entre deux (2) générations distinctes. Les générations ont leurs aspirations, leurs valeurs, les événements marquants qui ont façonné leurs attitudes socio-culturelles et professionnelles (Percheron, 1982). Dans notre cas, il est important de préciser que les caractéristiques seront liées à l'objectif de l'étude c'est-à-dire, ceux qui se relient au domaine professionnel tels que : le communication, l'ambiance au travail, l'accompagnement professionnel et l'autonomie au travail.

##### **- COMMUNICATION :**

La communication, un concept qui permet d'établir une interaction entre les jeunes. Les jeunes de la génération Z seraient plus exigeants par rapport aux autres générations, car ce concept permet de créer une synergie entre eux et de développer ainsi leurs compétences (Buta, 2019). La communication avec les jeunes commence dès le processus de recrutement,

elle peut se traduire par des formes formelles (échange, communication avec les NTIC) ou informelles (récompenses en réponse à des accomplissements ou un travail donné) (Mueller & Holsinger, 2019).

- **AMBIANCE DE TRAVAIL :**

Pour la Génération Z, l'ambiance au travail est un point très important, voir fondamental. Elle se préoccupe beaucoup de son apport dans les grands projets sociaux ou professionnels (Mueller & Holsinger, 2019). Comme on a pu constater dans la hiérarchisation des besoins selon Maslow, pour les jeunes, les besoins fondamentaux sont élémentaires, mais ils se focalisent surtout sur l'évolution de leurs compétences au travail. De plus, ils ont la possibilité de rechercher toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches sur Internet, ce qui implique des comportements différents si l'ambiance de travail n'est pas adaptée : absentéisme, retard fréquent ou même un stress. Ils se demandent si les tâches réalisées au travail valent la peine ou si elles peuvent être réalisées autrement. Et cela se relève comme un vrai défi pour les gestionnaires, l'instauration d'une ambiance motivante devient alors indispensable (Sheraz et al., 2019).

- **ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION PROFESSIONNELLE :**

Ayant une caractéristique basée sur les progrès des NTIC, le meilleur moyen d'accompagner les jeunes est de les capter directement dans leur domaine (Mueller & Holsinger, 2019) : utilisation des réseaux sociaux (Instagram, Twitter ou même YouTube pour les formations et autres moyens d'accompagnement), réalisation des stages et

formations passionnantes, mais aussi un recrutement direct au niveau des institutions scolaires étant donné qu'ils sont majoritairement dans ces institutions actuellement (dans ce cas, la réalisation des journées portes ouvertes ou des foires à l'emploi pour sensibiliser le plus de jeunes possible).

#### **- AUTONOMIE AU TRAVAIL :**

C'est une génération très développée notamment par son côté créatif et porteur d'identité, les jeunes étaient dépendant de leurs parents autrefois mais ils ont développé un potentiel numérique et deviennent actuellement les porteurs de changement au niveau de leurs parents mais aussi au niveau de la société. Ils ont tendance à mettre en place des développements en lien avec leurs caractères et leurs désirs (Gentina & Delécluse, 2018b). Celle-ci est appuyée par toutes les informations qu'elle peut collecter sur Internet et les réseaux sociaux, et elle présente une très grande autonomie au travail. En effet, cette autonomie au travail est justifiée par l'existence des NTIC. Les NTIC offrent aux jeunes la possibilité de se passer de l'autorité mais se reposer sur leurs connaissances individuelles qu'ils cherchent sur internet. C'est ce qui présente le plus de difficulté pour les organisations car les jeunes ont plus tendance à choisir l'autorité et non de se conformer aux règles déjà instaurées (Gentina & Delécluse, 2018a). Néanmoins, cela n'écarte pas les soutiens professionnels. Il est courant que les jeunes se présentent comme totalement indépendants dans le monde professionnel. De ce fait, Muller & Hollsinger annonce que 76 % des jeunes actuels sont motivés pour lancer leurs propres organisations. Ainsi, on peut constater la prise d'initiative et l'autonomie excédentaire des jeunes par rapport au travail.

#### **4.1.3 CE QU'IL FAUT RETENIR SUR LA GÉNÉRATION Z**

La Génération Z prône l'égalité sociale, notamment par le fait qu'elle possède toutes les informations nécessaires avec les NTIC. Pour cette génération, le fait de promouvoir une égalité sociale met les organisations à nu, que ce soit sur le plan des réglementations (les jeunes ont en possession toutes les lois et réglementations qui régissent chaque organisation) ou sur le plan social (les organisations se doivent de satisfaire aux besoins des employés : psychologique ou social). Contrairement aux traditionnels employés-ouvriers qui réalisaient leurs tâches selon les procédures dictées par les organisations, les jeunes sont très conscients de tout ce qui les entoure et font beaucoup de recherche sur leur droit afin d'avoir le maximum de gain personnel. Ils ne se limitent pas à des procédures organisationnelles mais ils font appel à leur créativité et leurs opinions personnelles sur les moyens de réaliser leurs tâches. Les organisations doivent donc être très vigilantes et coopérer avec les employés au lieu de les employer pour atteindre un objectif.

D'une part, si les organisations essaient de traiter la Génération Z comme les générations précédentes, cela va créer une crise énorme et pourra même engendrer la chute de l'organisation. Cette remarque est très importante, car l'arrivée en masse des jeunes sur le marché du travail oblige les organisations à redéfinir leurs politiques de gestion et de recrutement (Matthews, 2008; Simard, 2016).

D'autre part, les organisations sont contraintes de promouvoir une compétence collective. C'est-à-dire la création d'une synergie entre l'organisation et l'ensemble des employés. Cette compétence collective rejoint le fait que les employeurs et les employés



doivent avoir les mêmes objectifs (un objectif de bien-être social et de développement de l'organisation). Les jeunes sont vraiment des employés passionnés et visionnaires, ce qui doit cependant être dirigé vers les mêmes visions que l'organisation. Un accompagnement adéquat permet non seulement de former les jeunes dans leur travail, mais aussi de garder un contrôle sur leur carrière (Detchenique, Fauvy, & Hofaidhllaoui, 2013). Ici, les auteurs considèrent les jeunes non comme des employés pour les organisations, mais des collaborateurs actifs qui vont permettre de pérenniser l'organisation.

## **4.2. ATTENTES DE LA GÉNÉRATION Z**

### **4.2.1 DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE, UN OUTIL PERMETTANT DE GÉRER LA PERFORMANCE ET DE FIDÉLISER LES EMPLOYÉS :**

Comme toutes les autres générations qui la précèdent, la génération Z a ses propres attentes en matière d'environnement professionnel, et plus précisément en matière d'ambiance au travail. Dans cette partie, nous allons présenter ces attentes spécifiques. Dans le monde professionnel, chaque personne cherche à satisfaire en premier lieu ses besoins personnels avant de chercher à satisfaire les besoins communs. Dans une étude réalisée par des chercheurs en développement de compétences, le développement de la carrière joue un rôle très important dans la motivation des employés, mais aussi et surtout, pour les organisations, comme moyen de garder leurs employés dans le contexte professionnel où les employés ont le choix dans leur carrière (Sheraz et al., 2019). En effet, on constate actuellement que le marché de l'emploi est devenu un marché très compétitif pour les organisations. Les ressources humaines ont la possibilité de trouver des offres d'emploi très

concurrentielles et réciproquement les organisations peuvent y dénicher des talents exceptionnels. Ce contexte de marché est ajouté à un contexte de croissance démographique retardé, les organisations ont une difficulté à combler leurs postes parce que les jeunes deviennent très réticents quant aux types d'emploi qu'ils recherchent. Les organisations manquent considérablement de politique motivante pour recruter les jeunes tandis que les postes vacants sont en hausse (par exemple, le cas des organisations de Drummondville<sup>4</sup>).

Ainsi, face au déséquilibre de l'emploi, chaque organisation se doit de s'adapter et de trouver une politique de recrutement des jeunes mais aussi de fidélisation pour qu'ils puissent rester dans l'organisation et collaborer au développement de celle-ci. Le développement de carrière est un élément fondamental pour le développement et la gestion des employés. Cela permet non seulement de motiver les futurs employés, mais aussi d'instaurer une situation d'échange et de communication dans l'organisation (Sheraz et al., 2019).

#### **4.2.2 INSTALLATION DE NOUVEAUX POSTES DE TRAVAIL**

Le design d'un nouveau style d'environnement de travail semble s'annoncer selon une étude sur l'augmentation des relations d'échange et d'interaction entre les employés dans l'organisation (Marceau-Houle, 2015). En effet, des interactions directes entre chaque collaborateur influencent la performance et permettent en même temps d'instaurer une solidarité face aux éventuels problèmes auxquels va faire face l'organisation. Ce design, par exemple le concept d'espace de travail ouvert (*open-space*), à la fois révolutionnaire lors de

---

<sup>4</sup> <https://www.lapresse.ca/actualites/2019-06-17/au-coeur-de-la-penurie-de-main-d-oeuvre-du-quebec>

son apparition et très efficace, est déjà adopté par de nombreuses organisations, surtout dans le marché des services tertiaires en Amérique du Nord et en Europe<sup>5</sup>. L'exemple de l'espace de travail ouvert est en effet basé sur un aménagement de bureau où tous les employés peuvent directement interagir. L'instauration de l'espace de travail sans cloison trouve son essence au milieu des années 80 aux États-Unis pour ensuite être adopté par les entreprises européennes un peu plus tard vers les années 90 (Becker, Gield, Gaylin, & Sayer, 1983). Les interactions entre les employés, créés par ces espaces ouverts, auraient pour impact d'accroître la performance de l'organisation (Lewis, 2016) (Buta, 2019).

#### **4.3. UN MODE DE GESTION APPUYÉ PAR UN COACHING INNOVANT**

##### **4.3.1 GESTION BASÉE SUR LE CONTINUUM DE DÉVELOPPEMENT**

L'approche d'accompagnement individuel se projette sur un continuum de développement allant de l'enseignement de compétences liées à des tâches spécifiques jusqu'à la prise en charge de son propre développement (A. Rolfe, 2012). Cette approche présente un caractère innovant par le fait qu'elle se rapproche de l'image de la génération Z. En effet cette génération cherche tout d'abord à se développer personnellement, mais dans le cadre d'un développement de l'organisation. Ce développement peut prendre en compte deux facteurs : le développement à court et moyen terme (immédiat, sur la performance) et le développement à long terme (la carrière). Le développement ici, consiste à coacher les jeunes

---

<sup>5</sup> <https://solutions.lesechos.fr/bureau-coworking/c/les-avantages-et-inconvenients-de-lopen-space-7695/>

dès leur premier contact avec une organisation (recrutement) jusqu'à leur départ en retraite. Donc un accompagnement tout au long de leur carrière, que cette dernière se déroule au sein d'une même ou de plusieurs organisations.

L'auteur propose une approche qui considère l'organisation et ses employés comme une seule entité et que si un organe rencontre un problème alors toute l'organisation sera figée. Donc il est très important dans ce cas de figure de collaborer avec les employés afin de tirer le maximum de leur compétence, mais aussi de leur donner le maximum d'accompagnement en fonction de leurs besoins.

#### **4.3.2 L'APPROCHE À ADOPTER POUR APPLIQUER UN COACHING EFFICACE AUPRÈS DE LA GÉNÉRATION Z**

Pour que le coaching soit efficace, il faudrait ainsi adopter un système dynamique basé sur des rencontres ponctuelles entre les employés et les gestionnaires (celui-ci peut être un chef d'équipe ou un formateur désigné). Ceci dans le but de gérer les pressions au travail et la santé psychologique des employés. Ce type de coaching devrait même être réalisé pour l'intégration des futurs collaborateurs de l'organisation. Le gestionnaire peut aussi user d'un système d'accompagnement par un coaching de groupe. Ceci afin de donner de l'énergie aux performances communes. Il peut « utiliser des experts et des facilitateurs internes pour des expériences d'apprentissage collaboratif pour plusieurs apprenants en même temps » (Emelo, 2011). Le pouvoir du mentorat de groupe vient du fait que les chefs de groupe partagent leurs connaissances expertes avec les participants et des participants partageant des informations et des expériences au niveau des pairs. L'orientation du mentorat de groupe peut varier considérablement, allant du soutien à l'apprentissage d'actualité (comme les bases de la

gestion de projet) à la mise en œuvre de nouveaux processus (par exemple, un nouveau modèle de vente consultative ou comment avoir des conversations de gestion difficiles), au relationnel continu des groupes de soutien par les pairs (un nouveau groupe de parents axé sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) (Emelo, 2011; Graham, 2000).

De ce fait, il faut adopter une nouvelle façon de penser, surtout en tant que gestionnaire, afin de bien intégrer les employés. Il faut se mettre dans la tête que les futurs employés (Génération Z) ne sont pas uniquement des employés, mais des collaborateurs qui vont agir dans le développement de l'organisation elle-même.

Pour résumer ce chapitre, on peut retenir les éléments suivants :

- La Génération Z est très développée et ne nécessite pas de supervision continue, mais un contrôle flexible. Elle est tournée vers les objectifs plus que les moyens utilisés pour les atteindre,
- Les futurs employés sont des collaborateurs à l'atteinte des objectifs (il faut considérer le changement de comportement au niveau des jeunes et s'y adapter de manière intelligente),
- Les jeunes s'attendent à une adaptation rapide au niveau des organisations par rapport à leurs attentes en matière de travail.

## **CHAPITRE 5**

### **MÉTHODOLOGIE**

Notre projet de recherche intitulé « La gestion du personnel par un coaching innovant : Cas de la Génération Z » est un projet qui a pour objectif d'établir une représentation des jeunes. En effet, nous allons présenter à travers ce document, le profil de la Génération Z, en faveur des organisations que ce soit publique ou privée. On étalera à travers cette étude les points clés à considérer si l'on veut gérer une organisation qui sait s'adapter au marché de l'emploi notamment au Québec, et plus précisément dans la région du Saguenay.

Dans notre cas, la réalisation de la recherche se fera suivant trois étapes. À savoir, nous allons débiter par une collecte des données, l'analyse de ces données ainsi collectées et enfin la présentation des résultats à travers un écrit (un modèle type de gestion du personnel). Nous avons choisi l'approche qualitative par le fait que notre sujet de recherche est un sujet d'actualité qui présente des difficultés qui ne s'expliquent pas par des données chiffrées. En effet, nous allons étudier le comportement d'une génération entière (Génération Z) quant à son comportement, ses attentes envers le monde professionnel. Au-delà d'une représentation chiffrée, nous allons surtout aller plus en profondeur dans les opinions des membres de ladite génération. Ici, nous avons choisi de réaliser la collecte des données par la méthode du « Focus group » ou groupe de discussion. Pour notre recherche, nous allons donc nous baser sur cette méthode à travers la collecte des données. En effet, la principale méthode de collecte des données que nous allons utiliser est le groupe de discussion notamment à cause de notre budget temporel qui est assez limité. Cette méthode nous permettra d'économiser du temps non seulement au stade de la collecte des données, mais aussi pendant l'analyse des données.

Pour se faire, ce travail sera basé sur des données primaires. Pour y parvenir, nous allons réaliser une collecte de données de nature qualitative dues à l'importance de tirer des idées personnelles, des opinions et le vécu des participants sur le sujet afin d'obtenir des données pertinentes et de mieux comprendre le phénomène étudié.

### **5.1.APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans cette recherche, notre étude est réalisée sur des sujets humains ce qui fait toute la complexité de notre démarche. En effet, on peut être confronté à des subjectivités de jugement (« comportement, opinion ou des pratiques qui font office d'abstraction et de généralisation » (Pourtois & Desmet, 2007) mais on essayera de ressortir au terme de cette recherche, le profil et les attentes de la nouvelle génération de professionnel qu'est la Génération Z.

Pour le sociologue M. Weber « pour comprendre le monde, il faut saisir l'ordinaire et les significations attribuées par les acteurs à leurs actes. Il ajoute que cette connaissance, combinée au réflexif, aboutira à une synergie pertinente pour la compréhension des sociétés complexes » (Pourtois & Desmet, 2007). Dans ce cas, le chercheur s'attèlera sur une approche directe des jeunes de la Génération Z tout en restant en mode d'apprentissage et sans porter de jugement. Cette approche s'inscrit dans ce que Jean Clénet qualifie de « pragmatisme » ou une « validation des connaissances sur un sujet social en s'impliquant directement dans le sujet proprement dit » (Clénet, 2007). Cette approche directe au niveau du sujet étudié permet de tirer le plus de résultat quant à leur perception et de ce qui leur entoure. Donc, cette approche méthodologique nous permettra davantage de présenter les caractéristiques de la Génération Z, puis leurs attentes en matière professionnelle afin de

déduire un environnement de travail qui lui est adapté. Nous allons alors traiter cette recherche dans le cadre d'une approche qualitative.

## 5.2. PRÉSENTATION DE LA POPULATION ET ÉCHANTILLONNAGE DE L'ÉTUDE

Dans cette étude, la population cible est l'ensemble des jeunes de la Génération Z. Dans ce cas, nous allons présenter l'échantillon de notre groupe de discussion dans le tableau qui suit :

**Tableau 2 : Échantillon du groupe de discussion de l'étude**

<b>Origine des répondants</b>	<b>Québécois</b>	<b>Français</b>	<b>Autres</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sexe</b>				
<b>Masculin</b>	1	1	1	3
<b>Féminin</b>			1	1
<b>TOTAL</b>	1	1	2	4

Remarque : Pour notre démarche de recherche qui est une approche qualitative, on a pu réaliser un petit groupe de discussion qui a été composé de quatre (4) participants et le médiateur (étant le chercheur même). Notre échantillon est peu représentatif de la Génération Z, de par sa petite taille, mais on a pu avoir une représentativité par rapport à deux (2) domaines d'étude. La moitié étant dans le domaine des sciences sociales (MGO) et la moitié dans le domaine de l'informatique. Tout en précisant que tous nos répondants étant des jeunes étudiants (c'est-à-dire de la génération Z). De plus, on a quand même pu avoir des répondants de plusieurs origines ainsi que des deux sexes (la majorité des répondants étant de sexe



masculin et un individu de sexe féminin). Ainsi, nous avons considéré satisfaisant notre échantillon de la population car nous allons surtout nous focaliser sur l'aspect qualitatif des données récoltées et non l'aspect quantitatif.

### **5.3. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES**

À la suite de la phase de collecte des données, nous allons procéder à l'analyse des données. Comme nous avons pu voir dans la phase de collecte des données, nos données proviennent d'un groupe de discussion ce qui permet de réduire le temps d'analyse et ainsi accélérer cette phase. Nous allons rédiger notre écrit sur le modèle-type de gestion à appliquer dans une organisation afin de recevoir la nouvelle génération de professionnel dans le domaine de l'emploi et surtout pour répondre à notre problématique qui serait l'implication de l'intégration de cette Génération Z sur domaine professionnel au Québec.

#### **5.3.1 LE « FOCUS GROUP »**

Le « Focus group » ou groupe de discussion est une méthode qualitative de collecte de données. C'est une méthode qui a gagné de sa notoriété notamment dans le domaine de la science sociale et de la médecine. En effet, cette méthode a été utilisée pour réaliser des recherches sur le « comportement, planification stratégique, promotion de la santé, élaboration de politique ou encore une évaluation de programme » (Monique M Hennink, 2007).

De plus, notre cadre de recherche étant la région du Saguenay au Québec, le groupe de discussion est présenté par l'auteur comme étant une méthode à envergure internationale, qui est la plus appropriée en science sociale pour entreprendre des recherches sur un sujet défini. Monique M. Hennink affirme « En particulier, les discussions de groupe sont souvent utilisées dans la recherche internationale, plus particulièrement dans les pays en développement » ce qui se trouve être exactement le cadre de notre recherche. En effet, le groupe discussion est une méthode très complète, car il invoque une interaction des participants ce qui permet d'élargir le sujet de recherche plus loin qu'un simple guide de discussion (ou encore un guide d'entrevue, utilisé dans les entrevues individuelles : « one-to-one interviews »). Dans ce cas, les résultats obtenus d'un groupe de discussion seront semblablement plus étoffés et moins biaisés que ceux obtenus à partir d'une entrevue individuelle. Dans le cadre du groupe de discussion, le chercheur (qui va jouer le rôle de modérateur de la discussion) se placera dans une position d'interlocuteur, c'est-à-dire qu'il va surtout lancer un sujet de discussion et par la suite observer les échanges et interactions des participants. Cela permettra de ne pas biaiser les résultats par un éventuel sujet de discussion restreint, le chercheur pourra par conséquent adapter ses résultats par rapport aux nouvelles opinions présentées par les participants. Cependant, le chercheur devra recadrer la discussion de temps en temps pour éviter de s'éloigner des résultats escomptés quant au groupe de discussion (Yves, 2011). En effet, Monique M. Hennink considère cet aspect comme étant une des faiblesses du groupe de discussion. Elle prévoit pour la réalisation d'un groupe de discussion d'avoir un modérateur sérieux et capable de recadrer la discussion en cas de dérive.

D'autre part, le groupe de discussion est aussi défini comme un groupe de personnes sélectionnées et rassemblées par des chercheurs pour discuter, à partir de leur expérience personnelle, du sujet faisant l'objet de la recherche (Single & Powell, 1996). Dans ce cas, nous allons choisir particulièrement des participants de la génération Z c'est-à-dire, des étudiants dans une tranche d'âge de 18 à 25 ans pour être le plus objectif possible à travers nos recherches. Nous avons choisi d'utiliser cette méthode du groupe de discussion parce qu'elle se trouve être la méthode la plus efficace dans le domaine des sciences sociales et de la santé (Single & Powell, 1996).

### **5.3.2 APPLICATION DU « FOCUS GROUP » DANS LA RECHERCHE**

À travers la recherche que nous allons effectuer, le groupe de discussion présente un aspect significatif non seulement au niveau de la collecte des données, mais aussi au niveau de la validité et de l'acceptabilité des données collectées (les acteurs du groupe de discussion seront un échantillon qui va représenter la génération Z). Cela nous permettra d'avoir une vision plus globale et une interaction au sein du groupe, car il y a dans ce cas l'aspect d'immersion dans le sujet de recherche. En effet, l'objectif de la recherche étant de débattre sur les attentes des jeunes de la génération Z sur le type, l'environnement ou encore la valeur de l'emploi auxquels ils vont intégrer le monde professionnel, le groupe de discussion permet de retirer le maximum de données à travers une interaction entre les participants d'une part ; mais d'autre part, selon Yves Hallée dans l'acte des colloques sur la méthode participative en 2011, une méthode de recherche est plus efficace si elle présente un aspect pragmatiste. Un aspect pragmatiste dans le sens où le sujet de la recherche étudie la Génération Z et que

les participants au groupe de discussion sont des individus de la Génération Z elle-même (Yves, 2011).

D'autre, d'après notre analyse du groupe de discussion on a remarqué sa force et le fait qu'il rejoint directement nos objectifs non seulement en matière de collecte d'information (Monique M. Hennink, 2007), mais aussi en matière de véracité des informations collectées (Yves, 2011). Le groupe de discussion permet en effet de tirer le maximum d'information et de là vient sa force par rapport aux autres méthodes qualitatives de recherche telle que l'entrevue individuelle.

### **5.3.3 OUTILS**

Pour la réalisation du groupe de discussion, nous allons établir un guide de discussion<sup>6</sup> que nous allons présenter et débattre à travers une séance que l'on va se fixer avec les intervenants (un échantillon représentatif de la génération Z). Ceci étant élaboré suivant la méthode de consensus et de divergence afin de faciliter l'analyse qui s'en suit. La séance pour réaliser le groupe de discussion sera tenue pendant la période automnale de 2019 et sera animée par un modérateur (le chercheur, étant moi-même). Pour se faire, nous allons réaliser une approche pragmatique (notamment un groupe de discussion) pour faire les études. Dans les conditions où les participants peuvent se sentir à l'aise pour éviter la partialité et ainsi biaiser les résultats escomptés. Nous allons réaliser le groupe de discussion dans une des salles de l'Université de Québec à Chicoutimi (UQAC) et nos répondants potentiels seront

---

<sup>6</sup> ANNEXE 3

pris au hasard suivant le critère qu'ils appartiennent à la génération Z pour être plus objectifs dans la recherche. Dans ce cas, nous allons nous adresser à l'association des étudiants de l'UQAC afin de tirer un échantillon au hasard dans lequel nous allons inviter à nous rejoindre pour un groupe de discussion sur le thème de notre recherche.

Dans ce cas, nous avons prélevé un échantillon d'individus de la génération Z et réalisé un groupe de discussion afin de définir les caractéristiques et les traits distinctifs de la génération.

#### **5.4. ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES**

À la suite de la phase de collecte des données, l'analyse des données sera directement faite par le chercheur, suivi d'une discussion des résultats afin de les modéliser dans un guide de gestion. Pour ce faire, nous allons appliquer la méthode d'analyse classique (Wong, 2008). Nous allons réaliser un verbatim du groupe de discussion afin de ressortir les principales opinions des participants, tout en tenant compte du comportement et des langages non verbaux. Ces opinions seront ensuite transcrites en plusieurs thèmes que nous appellerons les « codes ». Ces par les codes que nous pourrons amorcer une interprétation du groupe de discussion.

Pour l'interprétation des résultats, nous allons nous baser sur le guide d'analyse d'un groupe de discussion suivant 7 critères clés (Rabiee, 2004) :

- Considération des mots utilisés par les participants, c'est-à-dire que chaque mot compte. On ne pourra pas écarter un mot par considération personnelle afin de ne pas biaiser l'interprétation.

- Considération du contexte, c'est-à-dire des réactions informelles que peuvent présenter les participants.
- La susceptibilité des participants et les commentaires qu'ils peuvent émettre à l'égard de la discussion.
- Les répétitions : Dans ce cas, les participants peuvent répéter certains commentaires qu'ils veulent appuyer un peu plus que d'autres.
- La consistance des commentaires. Nous serons attentifs sur les changements de point de vue ou les affirmations contradictoires. Cela permettra de ressortir plus de certitude dans les opinions.
- La spécificité des commentaires : certains participants peuvent avoir des vécus, plus d'expérience personnelle que d'autres.
- Les grandes idées annoncées

## **CHAPITRE 6**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre sera dédié à l'analyse détaillée du groupe de discussion réalisé pour la collecte des données. Notre analyse va se faire en deux parties : dans une première partie, il est important de présenter les principaux thèmes ressortis durant la discussion. Ceci sera fait par une analyse thématique suivie d'une interprétation simple et concise des thèmes. Dans la deuxième partie, afin de dégager les principales caractéristiques de la Génération Z, nous allons procéder à un regroupement des thèmes significatifs. Par la suite, nous serons en mesure de mieux comprendre les attentes de cette nouvelle génération.

#### **6.1. ANALYSE THÉMATIQUE DU GROUPE DE DISCUSSION**

En premier lieu, nous allons décortiquer la discussion à travers le tableau 3, afin de voir les principaux commentaires émis par les participants. Cela permettra de dégager les thèmes les plus importants sur les valeurs et les particularités de la Génération Z.

**Remarques :** Durant le groupe de discussion, nous avons codé les participants avec les lettres A, B, C, D afin de garder l'anonymat. À travers notre analyse, nous avons respecté la méthode qui considère les 7 critères d'analyse de Rabiee citée dans la méthodologie (Rabiee, 2004). Dans le tableau qui suit, nous allons distinguer le niveau d'accord des participants par rapport aux thèmes relatifs à la Génération Z, soulevés dans le groupe de discussion. Si les participants sont d'accords sur le thème défini, nous allons hachurer la colonne correspondante et expliquer chacun des thèmes par la suite. À l'aide de cette illustration, nous pourrons considérer l'importance de chaque thème étudié. Cela nous permettra par la suite de cadrer la recherche notamment pour la codification.

**Tableau 3 : Analyse du groupe de discussion (Verbatims)**

Thème	Participants			
	A	B	C	D
Attente de résultats instantanés				
Toujours connecté				
Collaboration avec les pairs				
Désir de liberté dans les tâches				
Esprit d'équipe				
Omniprésence des NTIC				
Prédominance de la passion sur la loyauté				
Sens des responsabilités				
Recherche constante de nouvelles compétences				
Besoin d'affirmation				
Capacité d'adaptation				
Génération influençable				
Mise en avant de la communication				
Efficience dans la réalisation des tâches				
Flexibilité sur le travail				
Sens de la créativité				
Ambiance amicale au travail				
Génération audacieuse				
Orientation vers la carrière				
Contribution à la performance				
Autonomie				
Conception subjective du travail				
Flânerie systématique				
Génération évolutive				
Motivation par les défis				
Génération insatiable				
Environnement				
Mise en avant de la personne				



Interprétation : Nous avons dégagé 28 thèmes qui vont être interprétés un par un, appuyés avec des extraits de verbatims<sup>7</sup> du groupe de discussion. Comme l'on peut remarquer, 3 thèmes sont peu significatifs et ne sont considérés importants que par une minorité des participants (1 sur 4 participants).

**Attente de résultats instantané** : En ce qui concerne ce thème, plus de la moitié des participants associe les jeunes à un mode de vie instantané que ce soit dans la vie quotidienne ou surtout au travail (3 sur 4 participants). Ils mentionnent « *...on veut tout, tout de suite en fait, on a l'habitude de ça avec l'instantané tout le temps...* » (participant C).

**Toujours connecté** : De nos jours, la révolution apportée par rapport aux nouvelles technologies de communication est l'évènement qui marque les jeunes. Cet aspect est indissociable de la Génération Z et tous les participants sont en accord par rapport à cela : « *... ils ont des caractéristiques un peu différentes, c'est parce qu'ils sont toujours connectés, des informations très vites, des résultats à l'instant ...* » (participant B).

**Collaboration avec les pairs** : Ce thème s'avère important pour la moitié des participants au groupe de discussion. Dans ce cas, ils préconisent plus l'interaction avec les collègues de travail que le travail lui-même. « *... en travail ils veulent plutôt la collaboration, mais aussi vraiment avec la communication ...* » (participant A).

---

<sup>7</sup> ANNEXE 6

**Désir de liberté dans les tâches :** Cet aspect est très important, il est approuvé par la totalité des participants. En effet, la liberté dans la réalisation des tâches est un élément essentiel pour les jeunes lorsqu'ils perçoivent le monde professionnel. Le participant B vient appuyer cela par l'affirmation « ... *je voudrais juste rajouter qu'on n'aime pas le contrôle ...* ». Les participants mettent en avant le sens de responsabilité que possède les jeunes « ... *on est vraiment responsable ...* » (participant A).

**Esprit d'équipe :** Dans ce cas, l'esprit recherché est un esprit de travail avec des collègues de même rang. Ce thème rejoint à la fois la notion de liberté dans la réalisation des tâches et la collaboration, c'est-à-dire, « ... *ils n'ont pas besoin de supérieur hiérarchique, ça va être plutôt un petit groupe ...* » (participant D). La majorité des participants ne semble cependant pas être convaincue par cet aspect d'inexistence de supérieur hiérarchique (un seul participant soulève cet aspect).

**Omniprésence des NTIC :** Ici, tous les participants avancent le fait que la Génération Z a pris son essence dans l'apogée des NTIC ce qui devient alors un élément fondamental dans son existence. Le participant C affirme « ... *on est né dans les téléphones, les ordinateurs, internet, etc. et on ne peut pas vivre sans ...* ».

**Prédominance de la passion sur la loyauté :** Concernant ce thème, la moitié des participants en est en accord. Les jeunes ont cette nature de toujours vouloir apporter un changement dans ce qu'ils font. Ils font ce qui leurs passionnent plus que ce qu'ils doivent réaliser : « ... *pour eux la loyauté n'est pas très importante contrairement aux baby-boomers ...* » (participant B). Dans le monde professionnel, les jeunes imaginent toujours pouvoir

apporter leurs petites touches personnelles dans ce qu'ils entreprennent : « ... *j'étais passionné par cette vision de vouloir changer les choses ... pourquoi travailler avec un tel logiciel, ce n'est pas très performant ...* » (participant B).

**Sens des responsabilités :** La moitié des participants affirme que les jeunes ont une différence par rapport aux professionnels dans le monde du travail. Ils ont la capacité de s'autosurveiller lors de la réalisation des tâches. Le participant B affirme : « ... *c'est moi qui me contrôle moi-même. Je n'ai pas besoin de quelqu'un pour me dire quoi faire, va faire ceci, etc...* ». De plus, le participant A vient soutenir cela par le fait : « ... *je dis qu'on est vraiment responsable, mais pas comme les autres ...* ».

**Recherche constante de nouvelles compétences :** Tous les participants sont en accord avec ce thème. Ils considèrent que la recherche de nouvelles compétences au travail est un point fondamental pour les jeunes qui sont focalisés sur leurs acquis, comme on a pu voir précédemment la prédominance de la passion à la loyauté. Les participants qualifient ce thème comme marquant l'évolution de la génération : « ... *on n'aime pas la stabilité ...* » (participant C) et on peut aussi dire que « ... *la Génération Z a toujours besoin d'évolution dans son poste ...* » (participant A).

**Besoin d'affirmation :** La majorité des participants est d'accord sur le besoin d'affirmation des jeunes (3 sur 4 participants). Dans cette optique, ils cherchent surtout à être bien considéré, c'est-à-dire qu'ils demandent une reconnaissance de leurs compétences et de leurs savoir-faire. Selon le participant C, « ... *que je puisse le faire à ma manière pour vous* ».

*montrer de quoi je suis capable ... » c'est un besoin de reconnaissance au niveau de leurs paires.*

**Capacité d'adaptation :** Concernant ce thème, la majorité des participants est d'accord et annonce que les jeunes sont plus à l'aise avec les situations nouvelles. En effet, avec l'évolution constante des NTIC, les jeunes se trouvent dans leurs domaines. Ils ont la possibilité non seulement d'intégrer très vite le monde professionnel (les conditions de travail, les relations avec les autres employés, etc...) mais aussi de créer une atmosphère amicale au travail. *« ... il y a plus de compréhension entre les Z, mais je pense que c'est la génération antérieure qui a plus de difficulté à nous prendre en charge. Nous on est plus adapté à entrer dans le marché du travail... »* (participant A).

**Génération influençable :** On a ici 2 participants sur 4 qui sont en accord avec ce thème, c'est-à-dire la moitié. Ce thème met en avant l'immersion abusive des jeunes dans les NTIC. C'est-à-dire qu'ils restent trop longtemps fixés sur les réseaux sociaux faute de quoi ils ne discernent plus les vrais des faux. Le participant B avance l'argument suivant : *« ... on est facilement influençable parce qu'on est pratiquement sur Facebook, Instagram, etc. tu as plus d'attentes, tu as plus de défi et tu te dis je veux atteindre ça... »*. De plus, le participant D rajoute *« ... je dirai que c'est une génération facilement influençable par rapport aux réseaux sociaux où ils voient, tous les partages de leurs amis... »*.

**Mise en avant de la communication :** La moitié des participants considère ce thème important. Ici, on parle d'une communication organisationnelle bien développée au sein de l'organisation. Les jeunes s'attendent à ce qu'il y ait une transparence et une fluidité dans les

échanges, que ce soit la communication verticale (c'est-à-dire entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques), ou encore horizontale (c'est-à-dire entre les collaborateurs). « ... *ils veulent plutôt la collaboration, mais aussi et vraiment la communication...* » (participant A). De plus, le participant C affirme : « ... *avec la technologie on a plus de paroles et certains problèmes sont plus exposés donc aujourd'hui par rapport au travail on va plus se concentrer sur la santé mentale des employés...* », ce qui implique un rôle plus important pour l'organisation d'instaurer un environnement plus transparent.

**Efficience dans la réalisation des tâches :** ce thème est considéré important par la moitié des participants. En fait, les jeunes n'ont pas l'habitude de se fier aux méthodes standards de réalisation des tâches. Ils ont surtout l'habitude de toujours trouver un moyen moins coûteux mais plus efficace. « ... *on cherche la manière la plus facile pour effectuer une tâche. Cela pourra ne pas être la bonne manière, mais toujours, on cherche des solutions comme ça...* » (participant B).

**Flexibilité sur le travail :** Ce thème semble être très important pour les participants, la majorité est d'accord avec la flexibilité du travail (3 sur 4 participants). Dans ce cas, on a vu précédemment l'importance de la liberté dans les tâches mais c'est surtout l'horaire de travail qui est mis en jeu ici. Les jeunes aspirent à un horaire moins conventionnel et plus comme ils le veulent afin de s'épanouir dans le travail : « ... *on a besoin vraiment de la flexibilité des horaires donc au travail...* » (participant A).

**Sens de la créativité :** Ce thème n'est soulevé que par une minorité des participants. Mais il se trouve être intéressant dans le sens où les jeunes usent de leur créativité dans la

sphère professionnelle. Il rejoint la notion de liberté au travail. Les jeunes dans ce cas instaurent de nouvelles façons de faire, de nouveau style d'approche du travail ou encore de réalisation des tâches : « ... *vous voulez des résultats, vous allez les avoir il n'y a pas de souci, mais laissez-moi avoir mon espace, mon moyen de réflexion, de créativité...* » (participant C).

**Ambiance amicale au travail :** Ce thème est important et est approuvé par la majorité des participants (3 sur 4 participants). Les jeunes recherchent une ambiance dans laquelle ils peuvent vivre une vie professionnelle épanouie mais aussi une vie sociale avec les pairs. « ... *c'est une bonne ambiance au travail et la flexibilité pour qu'ils puissent euh... faire d'abord son travail et être aussi présents dans ses activités...* » (participant A).

**Génération audacieuse :** La moitié des participants s'accorde à dire que les jeunes sont audacieux. Ils n'ont pas peur de s'afficher et de s'affirmer. « ... *que je puisse le faire à ma manière pour vous montrer de quoi je suis capable. Voilà ! ...* » (participant C). Ils veulent toujours réaliser ce qui les passionne comme nous avons pu constater un peu plutôt.

**Orientation à la carrière :** La moitié des participants est d'accord avec le fait que les jeunes sont plus focalisés sur leurs carrières. Ils ne restent pas dans un poste stable ou qui permet de rester sans être congédié par exemple mais ils préfèrent évoluer plus vite jusqu'à sacrifier la stabilité contractuelle. « ... *on a besoin de cette évolution toujours dans notre poste. Euh... on n'aime pas la stabilité...* » (participant C). De plus, ils se demandent constamment la question sur leur futur. Le participant B affirme : « ... *on cherche un sens à*

*ce qu'on fait, par exemple quand on travaille tu te dis pourquoi je fais ça. Est-ce qu'il y a un sens ? Qu'est-ce que je vais devenir après ? ... ».*

**Contribution à la performance :** Plus de la moitié des participants est en accord avec ce thème (3 sur 4 participants). Dans ce cas, les jeunes ont une capacité à maîtriser les nouvelles technologies et ils utilisent cette capacité en synergie avec les organisations. C'est-à-dire qu'ils recherchent un moyen efficient de réaliser les tâches et cela impacte beaucoup sur les résultats de l'organisation. *« ... c'est qu'elle emmène ça pour faire beaucoup de choses pas comme les autres qui travaillent beaucoup, mais elle emmène cette technologie pour vraiment permettre l'entreprise de faire toute chose rapidement et facilement dans ce sens-là... »* (participant A).

**Autonomie :** Concernant ce thème, la majorité des participants (3 sur 4 participants) affirme l'autonomie des jeunes vis-à-vis de l'organisation. En effet, les jeunes sont autonomes sur le point du travail. Ils sont capables de réaliser les tâches sans avoir de guide et ils peuvent aussi réaliser plusieurs choses en même temps. On peut dire qu'ils n'appartiennent pas à l'organisation comme tel mais ils sont des collaborateurs qui travaillent avec l'organisation. Le participant C avance l'argument *« ... aujourd'hui on a plus d'autonomie sur le fait que tu peux avoir 14-15 ans, aller à ton boulot et commencer à construire quelque chose à côté... »*. Cela signifie qu'ils sont plus entrepreneurs dû à cette autonomie.

**Conception subjective du travail :** La moitié des participants est d'accord avec le thème (2 sur 4 participants). Les jeunes ont tendance à considérer le travail de manière

subjective. C'est-à-dire qu'ils ne le considèrent pas comme quelque chose de fondamentale mais juste comme un moyen de satisfaire d'autres désirs qu'ils jugent plus importants. Selon le participant B, « ... *par exemple la génération X, Y le travail pour eux c'est une responsabilité c'est manière de gagner de l'argent, mais pas pour la Z ... le salaire est important, mais c'est juste un moyen pour faire autre chose. Ce n'est pas juste gagner de l'argent, mais gagner de l'argent pour faire autre chose, d'autre activité par exemple voyager ou toutes ces choses...* ». Nous pouvons voir qu'ils ont d'autres choses plus importantes à réaliser et ils travaillent pour arriver à cette finalité.

**Flânerie systématique :** Par rapport à ce thème, la moitié des participants (2 sur 4) se pose la question quant à la « charge de travail » (participant C). En effet, les jeunes ont la capacité d'être très efficaces dans la réalisation des tâches si bien qu'ils se questionnent sur la durée même de réalisation d'une tâche. Selon le participant B, « ... *l'horaire commence à 8 h, il vient, il ne fait rien il dit salut à ces amis ces collègues, il fait des petites discussions il prend son thé, son petit déjeuner et il écoute un peu de musique c'est juste après il commence. Donc le travail qu'il peut faire de 8-4h il le fait en 2 h et voilà...* ». Les jeunes font alors semblant de réaliser les tâches alors qu'ils sont en train de réaliser autres choses qui peuvent être relatifs à leur développement personnel ou encore, pour rester connectés avec leurs proches sur les réseaux sociaux.

**Génération évolutive :** Concernant ce thème, tous les participants en sont d'accord. Comme on a vu que la Génération Z est audacieuse, elle cherche toujours à accéder à plus de connaissances et plus d'information. Les jeunes sont alors en perpétuelle évolution face au



contexte mondial qui évolue avec la science. *« ... je dirai que c'est une génération un peu spéciale parce qu'elle est évolutive contrairement aux autres... »* (participant B).

**Motivation par les défis :** Par rapport à ce thème, la moitié des participants est d'accord sur le fait que les jeunes sont motivés par les défis. Que ce soit dans la sphère sociale ou surtout dans la sphère professionnelle, les jeunes sont passionnés par le fait de réussir plus que les autres. Cette compétitivité trouve essence dans les informations reçues, c'est-à-dire par les NTIC : *« ... on est facilement influençable parce qu'on est pratiquement sur Facebook, Instagram, etc. tu as plus d'attentes, tu as plus de défi et tu te dis je veux atteindre ça ... »* (Participant B).

**Génération insatiable :** Concernant ce thème, une minorité seulement des participants le confirme (un seul participant). Dans ce cas, il évoque la manière dont fonctionne les jeunes. Ils ont un esprit compétitif et ils trouvent plus de plaisir dans les épreuves. Selon le participant B, *« ... c'est pour avoir plus de défi et c'est comme si ça donnait du gout à ce que l'on fait. Je pense qu'on n'est jamais satisfait donc on voudra toujours plus... »*. C'est cet esprit de toujours vouloir plus, toujours vouloir acquérir plus que ce qui déjà palpable.

**Environnement :** Un thème d'actualité et qui n'est pas des moindres, confirmé par la moitié des participants. En effet, les jeunes sont influencés par les problèmes environnementaux et surtout écologiques qu'ils découvrent sur les réseaux. Comme on a remarqué par rapport à leur besoin d'affirmation et leur insatiabilité, ils veulent apporter leurs petites touches personnelles et contribuer à la sauvegarde de l'environnement à tout prix. *« ...*

*il y a aussi le côté environnemental qui est très important pour nous. Je ne sais pas, mais sur Facebook on encourage toujours les actions qui sont au profit de l'environnement. Donc toi dans tes actions quotidiennes tu te dis qu'il ne faut pas que je mange ça, il ne faut pas que je fasse ça, etc. Par exemple si tu rentres dans une entreprise et que tu vois que l'entreprise utilise beaucoup de papier tu te dis que euh... voilà ! ... » (participant B).*

**Mise en avant de la personne :** Ce thème est confirmé par la moitié des participants (2 sur 4 participants). Ici, les participants avancent l'idée que les jeunes ont un caractère tourné vers eux-mêmes. Comme l'on a pu voir précédemment, ils ont un besoin d'être bien considéré mais aussi d'acquérir davantage de nouvelles compétences dans tout ce qu'ils entreprennent. « ... *le plus important dans un travail c'est la formation. Ce n'est pas la formation qu'on fait au travail, mais euh... comme j'ai déjà dit je développe mes compétences persos par ex les compétences de communication, c'est-à-dire comment tu pourras influencer ? Convaincre ? Mieux gérer, etc. ... » (participant B).*

De plus, ils cherchent à être en avance dans ce qu'ils font et pouvoir réussir la vie de la bonne manière (avec des conditions salubres et une carrière extraordinaire), « ... *ils travaillent 24/24. Leur but c'est de finir à 45 ans et prendre une retraite précoce. Ils veulent finir à 45 ans et après ils auront toute la vie pour eux. Pour profiter... » (participant B).*

## **6.2. CODIFICATION DU GROUPE DE DISCUSSION ET CLASSIFICATION DES CODES**

Dans cette seconde partie, nous allons regrouper les principaux thèmes soulevés en des caractéristiques principales qui seront sujets de discussion dans le prochain chapitre. Nous avons précédemment tiré 28 thèmes à travers l'analyse des phrases significatives. Nous allons alors résumer ces thèmes en des caractéristiques que nous allons présenter dans le tableau 4 qui suit et que nous allons discuter ensuite. En guise de précision, nous avons conservé pour cet exercice les thèmes qui ont été soulevés par au moins deux participants. De ce fait, nous avons retenu 25 thèmes.

**Tableau 4 : Codification du groupe de discussion**

<b>Caractéristiques principales</b>	<b>Thèmes soulevés dans le groupe de discussion</b>
La passion	Prédominance de la passion sur la loyauté Génération évolutive Génération influençable Mise en avant de la personne Environnement
La technologie	Toujours connecté Attente de résultats instantanés Omniprésence des NTIC
L'ambiance de travail	Collaboration avec les pairs Recherche constante de nouvelles compétences Autonomie Désir de liberté dans les tâches Flânerie systématique Mise en avant de la communication Efficience dans la réalisation des tâches Flexibilité sur le travail Ambiance amicale au travail
La responsabilité	Sens des responsabilités Capacité d'adaptation Contribution à la performance
Le sens de l'objectivité	Orientation vers la carrière Motivation par les défis Besoin d'affirmation Génération audacieuse Conception subjective du travail

D'après le tableau, on en déduit 5 caractéristiques principales. Ainsi, le groupe de discussion que nous avons réalisé nous a permis de voir 5 aspects qui permettent d'identifier la nouvelle génération. On remarque cependant que la Génération Z est vraiment différente des autres générations. Non seulement par le fait qu'elle est très réticente sur la notion de liberté et de flexibilité du travail. Elle est aussi très audacieuse dans le sens où elle préfère

expérimenter de nouvelles pratiques au détriment des pratiques organisationnelles standards. Nous allons interpréter chacune des caractéristiques principales que nous avons choisi dans le tableau 4.

Interprétation : Ici, nous allons expliquer les caractéristiques principales de la Génération Z un par un tout en spécifiant les critères utilisés pour le regroupement des thèmes.

**La passion** : Cette caractéristique regroupe tous les thèmes de la Génération Z relative à ce qui la différencie au niveau de son savoir-vivre. Dans ce cas, on a les valeurs spécifiques des jeunes. Les jeunes ont une passion très développée par rapport à la loyauté. Ils préfèrent alors réaliser ce qui satisfait leurs désirs personnels au détriment de suivre des règles préétablies (prédominance de la passion sur la loyauté). Ensuite, les jeunes sont nés dans l'apogée des NTIC alors ils utilisent cela comme avantage. Ils ont à leur disposition beaucoup d'informations qu'ils utilisent pour développer leurs compétences personnelles et professionnelles. D'une part, cet aspect engendre une évolution constante voire même exponentielle au niveau des jeunes (génération évolutive). D'autre part, il engendre une influence qui n'est pas pour autant péjorative. En effet, les jeunes sont passionnés par tout ce qui se passe sur les réseaux sociaux, ils sont très attentifs aux changements et aux situations qui peuvent influencer sur leurs personnes. Sur Instagram par exemple, il y a ce que l'on appelle de nos jours les influenceurs, qui présente un style de vie donné afin que les jeunes suivent ce modèle. Ainsi, ils sont très vite touchés par ce style qui n'est pas toujours vrai mais peut être « cliché » ou une image donnée réalisée au moment désiré (génération influençable). Relativement à ce mode de vie qui s'appuie sur des faits irréels, les jeunes font tout pour atteindre un niveau de développement personnel très élevé. Ils profitent des avantages de

formation offert par les organisations afin de répondre à cela. De plus, la vie personnelle prédomine la vie professionnelle. Ils veulent par exemple partir tôt à la retraite pour pouvoir profiter des avoirs accumulés pendant le moment où ils ont travaillé. Tout cela pour pouvoir profiter d'une vie libre et partir en vacances, ou même faire le tour du Canada par exemple (mise en avant de la personne). Enfin, les jeunes sont très réticents par rapport à ce qui concerne l'environnement et surtout l'écologie. Ils ont toutes les informations relatives à cela alors ils les exploitent pour satisfaire leurs besoins. Cet aspect environnemental est très important pour les organisations car parfois cela peut être un critère dans le choix d'un jeune d'intégrer ou pas cette organisation. Ils recherchent une vie saine, une pratique qui respecte l'environnement au niveau des organisations : « ... *Par exemple si tu rentres dans une entreprise et que tu vois que l'entreprise utilise beaucoup de papier tu te dis que euh... voilà ! ...* » (participant B) (environnement).

**La technologie :** Par rapport à cette caractéristique, les jeunes sont nés dans l'apogée même des NTIC si bien que leur mode de vie et leur quotidien est normalisé par la technologie (omniprésence des NTIC). Cette technologie peut se traduire par les réseaux sociaux sur lesquels les jeunes y vont toute la journée. Les sont connectés 24h sur 24 sur les réseaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn, etc... (toujours connectés). Cela devient un mode de vie pour les jeunes ce qui engendre une attente quasi-inexistante. En effet, ils sont habitués à recevoir des informations très rapidement. Dès qu'ils recherchent une information, ils n'ont qu'à aller sur Google ou les autres moteurs de recherche pour y trouver ce qu'ils attendent (Attente des résultats instantanés).

**L’ambiance de travail :** Cette caractéristique rappelle les attentes des jeunes par rapport à l’environnement de travail dans lequel ils vont s’intégrer. L’ambiance au travail peut être déterminant pour les jeunes car c’est cela qui les motive dans leurs performances au travail ou même juste pour aller au travail. Ils cherchent des contacts avec les collaborateurs au travail, ils privilégient les échanges et la communication et s’attendent à ce que l’organisation satisfait leurs besoins personnels (par exemple, les formations pour développer les compétences). De plus, une flexibilité du travail surtout au niveau de l’horaire est incontournable. Cela permet non seulement de motiver les jeunes en satisfaisant leurs besoins de liberté, mais aussi de pallier à ce que la gestion appelle la flânerie systématique. En effet, un horaire non-flexible est sujet à une obligation de travailler de façon inadéquate par les jeunes. Ils veulent pouvoir gérer le volume de travail qu’ils réalisent par rapport au temps dont ils disposent afin de pouvoir faire ce dont ils ont envie en même temps. D’après l’analyse du groupe de discussion, l’environnement au travail et la flexibilité sont les plus importants pour les jeunes, cela même au détriment du salaire. Le tableau 5 que nous allons présenter ci-dessous démontre la hiérarchie des motivations des jeunes.

Le tableau qui sera présenté ci-dessous va tracer, d’après nos analyses, les principales attentes des jeunes vis-à-vis d’un emploi. Nous allons présenter les éléments qui motivent les jeunes dans un ordre décroissant :

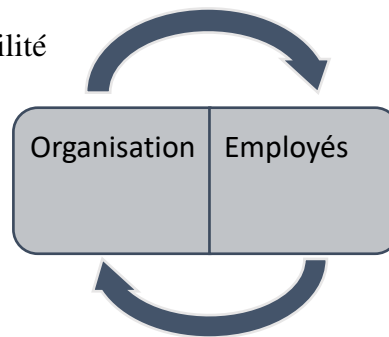
**Tableau 5 : Hiérarchie de la motivation des jeunes au travail**

<b>Éléments de motivation</b>	<b>Aspects attendus par les jeunes</b>
Environnement de travail	Environnement sain avec des échanges réalisés entre les employés Environnement qui stimule leur créativité
Carrière	Des postes dans lesquels ils peuvent s'épanouir Réalisation des rotations de poste Considération de leurs efforts au sein de l'organisation
Horaire	Horaire flexible tourné plus vers les résultats que les moyens pour atteindre ceux-ci Liberté dans la réalisation des tâches
Salaire	Salaire permettant de réaliser leurs besoins Élément essentiel qui pourrait aussi marquer une considération personnelle

**La responsabilité :** Les jeunes, avec l'évolution constante de la technologie, peuvent être responsable et autonome. Ils ont la capacité de s'adapter aux changements apportés par les NTIC tout en restant focalisé sur les objectifs demandés (objectifs professionnels mais peut aussi être les objectifs personnels). Cette capacité à réaliser plusieurs objectifs successivement ou même temps permet aux jeunes de contribuer à la performance de l'organisation. On peut alors traduire cette synergie présente entre les jeunes et l'organisation par la figure 8 que nous allons présenter prochainement. En effet, les jeunes attendent que les organisations leurs fournissent un environnement de travail dans lequel ils peuvent exploiter le maximum de leurs performances. Mais cette exploitation est aussi lucrative pour l'organisation même du point de vue de la performance. Ainsi, une collaboration peut s'instaurer, tout en étant bénéfique pour les 2 parties.



- Environnement de travail attrayant
- Épanouissement, responsabilité



- Performance (atteinte des objectifs, compétitivités...)
- Travail satisfaisant

**Figure 6 : Nouvelle vision de la gestion par les jeunes**

**Le sens de l'objectivité :** Les jeunes sont tournés vers leurs passions. Cet aspect engendre une vision objective qu'ils essayent de satisfaire par tous les moyens. Contrairement à sa considération du travail comme étant un moyen comme un autre d'atteindre ses fins, ils sont focalisés sur leur bien-être. Les jeunes n'ont pas peur de s'affirmer, ils ont une passion et un besoin d'affirmation à combler. Ceci étant dans leur vie professionnelle mais surtout dans leur vie personnelle. Les jeunes lient la vie professionnelle et personnelle, comme on a vu précédemment, la vie professionnelle est considérée subjectivement par les jeunes pour atteindre un accomplissement plus personnel. Enfin, les jeunes sont tournés vers la carrière, ce qui motive leurs besoins en formation. Ils cherchent à toujours évoluer et pouvoir développer une compétence personnelle.

## **CHAPITRE 7 DISCUSSION**

Cette partie qui est la plus importante de notre recherche se penchera sur la synthèse et la discussion de tout ce que nous avons étudié de la Génération Z. D'après les recherches, nous avons pu dégager plusieurs caractéristiques spécifiques à la Génération Z. Cela implique une attention particulière au niveau des organisations professionnelles. Tout en restant axé sur la génération Z et l'impact de son entrée dans le domaine professionnel, nous allons discuter, dans cette partie, de la Génération Z et des points importants que les organisations devraient prendre en considération pour son intégration professionnelle.

### **7.1. LA GÉNÉRATION Z : CONTEXTE, PROFIL, VALEURS**

#### **7.1.1 QUI EST LA GÉNÉRATION Z ?**

Cette première partie vient en premier lieu comme nous avons vu dans le cadre théorique (Chap. 4), nous rappeler ce qu'est la Génération Z. Mais dans une optique plus pragmatique, la définition que nous allons présenter ici retrace ce qu'est la Génération Z du point de vue des jeunes. C'est-à-dire ce que les participants du groupe de discussion ont essayé de définir comme le profil des jeunes.

A priori, la génération Z est une appellation récente qui catégorise les jeunes individus âgés de 18-25 ans. En effet, on a l'habitude de parler des milléniaux, la génération qui précède la Génération Z, mais cette génération si peu connue de tous a pourtant ses spécificités qui diffèrent beaucoup des autres générations précédentes.

Ce qui fait principalement la particularité de cette nouvelle génération et le fait indéniable qu'elle a eu son émergence dans les avancées de pointe de la science et la technologie. La génération Z est une génération toujours connectée, elle est à l'apogée de la révolution des NTIC. Pour elle, les informations sont des flux de données constamment existantes si bien qu'elle est toujours connectée, elle s'informe très vite et obtient des résultats instantanés. Pour la Génération Z, la technologie est la base et sans la technologie elle ne peut pas réaliser ses tâches correctement. Ainsi d'après l'analyse du groupe de discussion tenu avec les jeunes (Chap. 6, 6.2) on a pu ressortir 5 caractéristiques principales des jeunes que nous allons discuter dans cette partie. Ces 5 codes primaires sont les points les plus importants que nous avons jugé définissants la génération Z :

### **7.1.2 PASSION PLUTÔT QUE LOYAUTÉ**

Pour la génération Z, ce concept de loyauté n'est pas toujours très important par rapport aux baby-boomers, aux X ou Y. Elle est plutôt motivée par la passion et les aspirations personnelles. Nous pouvons dire en quelques sortes que la génération Z a cette volonté de toujours vouloir changer les choses, toujours vouloir se prononcer sur ce qu'elle attend. Elle ne présente pas de filtre par rapport à ce qu'elle cherche vraiment. Elle cherche toujours la manière la plus simple de réaliser les choses, une « efficacité<sup>8</sup> » dans ce qu'elle entreprend. Cette importance de la passion permet probablement aux Z d'atteindre ce que Vallerand et Bragoli-Barzan appellent le fonctionnement optimal en société. Ainsi, la passion

---

<sup>8</sup> Mesure de la performance, utilisation d'un minimum de ressources pour atteindre le maximum de résultat (dans le cas de la Génération Z, atteindre son objectif par le moyen le plus facile).

permettrait aux membres de cette génération d’être plus heureux par un dépassement de soi et un fonctionnement optimal caractérisant le bonheur (Bragoli-Barzan & Vallerand, 2017).

### **7.1.3 LA TECHNOLOGIE**

Le concept de la technologie est omniprésent quand on parle de la génération Z. En effet, les NTIC jouent un rôle très important, voire vital pour la nouvelle génération. Cet effet de la technologie peut justement être d’un côté un point positif, notamment au niveau du partage de l’information (de la disponibilité et de l’instantanéité), mais de l’autre côté, il présente une dépendance abusive présente au niveau de la génération Z. Il semble toutefois, selon un sondage mené en 2020 par la firme américaine Dentsu Aegis Network que les membres de la génération Z, consciente de ces impacts négatifs, sont de plus en plus nombreux à réduire leur temps d’activité en ligne<sup>9</sup>. On peut néanmoins constater actuellement l’omniprésence de la technologie et cela dans tous les domaines possibles. En effet, les réseaux sociaux sont devenus des outils<sup>10</sup> de recrutement pour dénicher les talents des employés potentiels pour les organisations (que ce soit une grande firme ou une PME ou même une jeune entreprise). Les jeunes ont une parfaite maîtrise des NTIC, ainsi les organisations sont tenues de se développer dans ce domaine pour pouvoir trouver les meilleurs. La technologie est devenue un outil de base pour les organisations.

---

<sup>9</sup> <https://www.dentsu.com/media-and-investors/a-fifth-of-gen-z-deactivate-social-media-to-combat-issues-of-being-online#top>

<sup>10</sup> Pour le Québec : INDEED, JOBILLICO, ACADEMOS ou bien d’autres nouveaux réseaux connectés des entreprises.

#### **7.1.4 L'AMBIANCE DE TRAVAIL**

Un point clé quand on parle de la génération Z. En effet, la Génération Z a des caractéristiques spécifiques du point de vue externe. Mais elle se distingue aussi notamment des générations précédentes par l'ambiance au travail. Michelle Dalmas en 2014 a fait une étude sur la satisfaction des employés par rapport aux pratiques organisationnelles établies. Relativement à cette étude, une bonne ambiance au travail est mieux considérée par les jeunes que le travail lui-même (Dalmas, 2014). Cette génération trouve la collaboration très importante, par rapport au schéma classique de la hiérarchie des organisations. En effet, c'est une génération qui s'appuie beaucoup sur les relations d'échange et de collaboration. Dans ce cas, la relation classique de hiérarchie entre chef et employé est remplacée par une relation d'échange, dû particulièrement à la prise d'initiative des jeunes. Les jeunes n'aiment pas la relation verticale qui caractérise les organisations professionnelles, ils voient le travail comme une relation d'échange de compétence entre chaque membre du groupe.

#### **7.1.5 LA RESPONSABILITÉ**

Elle est indissociable à la génération Z. Ce concept nous emmène justement au rapport recherché par la génération Z (c'est-à-dire, un rapport d'échange et de communication). En effet, la génération Z prend plus d'initiative quitte à faire n'importe quoi au lieu de suivre des règles déjà établies. Cet aspect est en lien avec ce que certains experts identifient comme un besoin de reconnaissance et d'autonomie. Ainsi, la responsabilisation pourrait engendrer la possibilité de prendre des initiatives et de travailler de manière autonome, en donnant du temps pour proposer des idées et développer des projets en interne. On comprend alors que

la Génération Z cherche à apporter une part de contribution dans toutes les tâches qu'elle réalise<sup>11</sup>.

De ce fait, elle n'aime pas le contrôle, elle recherche plus un « self-control ». C'est-à-dire que la nouvelle génération est plus rentable pour une tâche quand elle la réalise seule ou sans supervision. Elle essaye de trouver les meilleurs processus pour réaliser une tâche (elle cherche les meilleurs outils, le moyen le plus simple et le plus efficace), ainsi elle ne suit pas toujours les feuilles de route déjà établies pour la réalisation de ladite tâche.

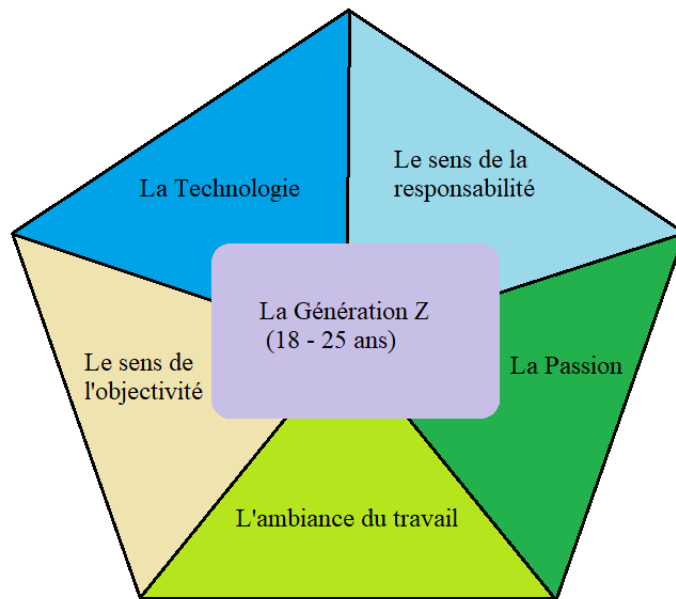
### **7.1.6 LE SENS DE L'OBJECTIVITÉ**

C'est le dernier concept qui définit la génération Z, mais qui n'est pas des moindres. Dans ce cas, ce concept explique l'objectif de la génération Z c'est-à-dire qu'elle cherche toujours un sens à ce qu'elle fait. Il y a plusieurs réflexions dans la tête des jeunes qu'on peut résumer en une question qui est marquante de cette génération : « Pourquoi ferais-je cela ? ». Cette réflexion est déjà un point marquant de la génération précédente des Z mais elle est plus accentuée avec la recherche de développement des jeunes de nos jours (Dalmas, 2014). Cette question trace en effet le point de vue de la génération Z, dans le sens où elle se préoccupe plus de l'atteinte d'un objectif que le moyen de réalisation ou le processus suivi pour en arriver à terme. Elle se demande ce qu'elle a à gagner en réalisant telle ou telle tâche, s'il y a un sens dans ce qu'il fait.

---

<sup>11</sup><https://leblogrh.net/2020/05/29/generations-y-et-z-vers-un-renouveau-des-modeles-organisationnels/>

D'après ces caractéristiques principales de la Génération Z, nous allons schématiser leurs valeurs à travers la figure 7.



**Figure 7 : La Génération Z**

## **7.2. RETOMBÉS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHES**

### **7.2.1 RETOMBÉS DE LA RECHERCHE**

Cette recherche nous a permis de nous familiariser avec la Génération Z. Même si beaucoup d'études antérieures ont commencé à produire une esquisse de cette nouvelle génération, la présente recherche contribue à améliorer la compréhension de cette génération au travail.

En effet, nombreux auteurs ont tenté de définir la Génération Z. Les premières études ont surtout touché la délimitation temporelle et l'appréhension de leur culture (Strauss & Howe, 1991), puis sont venues les études sur leur scolarité et les valeurs les plus importantes dans leur existence (Seemiller & Grace, 2017) sans pour autant se focaliser sur ce qu'elle attend au niveau professionnel. Au terme de cette étude, nous pouvons constater que la Génération Z est vraiment différente des autres générations précédentes notamment par leurs valeurs et leurs attentes professionnelles. Comme nous avons détaillé au chapitre 7 dans les distinctions de la Génération Z, cette génération présente une maturité plus avancée dû au fait qu'elle ait plus d'informations et de liberté que les générations précédentes. D'une part, au niveau de l'évolution de la science sociale, on peut dire que cette recherche s'inscrit dans le cadre de la continuité des études sur la Génération Z. En effet, notre étude s'est inscrite dans un contexte bien précis qu'est la valeur et les attentes professionnelles de la Génération Z mais elle peut aussi servir de base pour de futures recherches dans ce domaine. D'autre part, cela nous a permis de revoir les principes de gestion des ressources humaines ce qui officie d'un rappel pour les gestionnaires. Mais dû à notre budget temporel limité, cette



recherche reste cependant incomplète et présente des limites que nous allons préciser prochainement.

### **7.2.2 LIMITES DE LA RECHERCHE**

Cette étude a été réalisée dans un but de comprendre la Génération Z et leurs attentes en matière professionnelle afin de permettre aux organisations de les intégrer efficacement dans le monde professionnel. Elle est cependant limitée par le fait que la collecte des données a été réalisée par un seul groupe de discussion. En effet, la taille de l'échantillon du groupe de discussion est peu significative par rapport à la taille de la population des Z. De plus, nous avons limité la recherche au sein d'une université québécoise, notamment pour des raisons de facilitation de collecte des données. Cette recherche peut alors servir d'outil d'approfondissement sur les jeunes de la Génération Z. Elle serait importante comme base d'une nouvelle recherche pour des études concernant la Génération Z. Pour compléter la recherche et ainsi diminuer ses limites, on pourrait réaliser plusieurs entrevues individuelles ou encore des études statistiques en se basant sur une collecte de données quantitative auprès d'un large échantillon. Ces recherches de nature quantitative pourraient ainsi venir compléter les résultats d'analyse de notre recherche.

### **7.2.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

À travers la phase de collecte des données, on a constaté que plusieurs sujets intéressants qui concernent la Génération Z ont été soulevés. Ces sujets étant toutefois hors du domaine de notre étude, sont intéressants à étudier. Ainsi, dans cette dernière partie, nous

allons proposer quelques pistes qui seront aussi important à traiter sur la Génération dans une recherche future. Les perspectives de recherche concernant la Génération Z se trouvent surtout au niveau de la satisfaction de leurs besoins personnels. Cet aspect a un impact relatif sur la performance des jeunes qui influe directement sur la performance des organisations (Dalmas, 2014).

### **Adaptation générationnelle**

La problématique de l'adaptation technologique est surtout au niveau des générations précédentes parce que les avancées technologiques se font de manière très rapide et qu'elles ont du mal à s'y adapter. En effet, elles n'ont pas été formées dans le contexte d'une technologie omniprésente contrairement à la Génération Z. L'organisation est cependant encore constituée majoritairement des employés de la Génération Y ou même X. Elle doit intégrer une innovation d'abord technologique suivie d'une innovation organisationnelle qui répond aux besoins des jeunes de la Génération Z<sup>12</sup>.

### **Innovations technologiques**

Dans ce cas, on peut considérer le cas de l'installation de nouveaux réseaux plus performants et plus rapides pour réaliser les tâches plus vite. Actuellement par exemple, les fournisseurs en NTIC sont en train de mettre en place le nouveau réseau de connexion 5G

---

<sup>12</sup><https://leblogrh.net/2020/05/29/generations-y-et-z-vers-un-renouveau-des-modeles-organisationnels/>

qui permettrait aux organisations de s'adapter rapidement au marché. Si on prend le cas d'une organisation commerciale, il y a les ventes en ligne ou encore le marketing de proximité qui vise à se rapprocher des clients. Ces innovations sont vraiment indispensables non seulement pour la performance de l'organisation, mais surtout pour intégrer les jeunes dans le monde professionnel.

### **Innovation organisationnelle**

Ici, nous allons plutôt parler de l'instauration de nouvelles conditions d'exercice du travail. Comme on a vu dans la définition de la Génération Z, l'environnement de travail est la première motivation de ces jeunes. Le meilleur moyen pour adapter cet environnement est de proposer un mode de gestion de personnel plus souple par rapport aux rapports hiérarchiques classiques. L'environnement de travail doit être considéré comme un groupe dans lequel les jeunes puissent se communiquer entre eux et pouvoir communiquer avec leurs chefs. Le chef dans ce cas ne doit pas avoir un profil autoritaire, mais doit jouer un rôle de guide ou de coach qui crée un lien, une cohésion dans le groupe. De plus, les types de bureaux personnels ne sont plus très à la mode actuellement. Il faut un grand bureau commun, avec des cloisons transparentes ou même sans cloison. Cela permet d'avoir une tranquillité psychologique et ne pas se sentir seul dans les tâches qu'on réalise. Bref, ces innovations sont primordiales pour permettre aux jeunes d'intégrer facilement les organisations professionnelles, mais aussi de les mettre en relation avec les autres générations.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, nous vous proposons de résumer les éléments importants à retenir sur la génération Z. En premier lieu, nous avons retenu à travers ce travail de recherche que la Génération Z est donc « tout individu né de la moitié des années 90 jusqu'en 2010, caractérisé par les NTIC, la passion le sens de la responsabilité et le divertissement ». Elle a des attentes spécifiques en matière d'emploi, dans l'environnement de travail. Elle met en avant l'ambiance au travail et les relations personnelles ce qui la différencie principalement des générations précédentes. C'est une génération autonome et spontanée, engendrée par le fait qu'elle a pris naissance dans un monde où les avancées scientifiques et technologiques sont en apogée. Elle a beaucoup le sens de la responsabilité, elle considère le travail plus comme des échanges constants d'informations et de compétences professionnelles. La Génération Z met en avant tout ce qui est « évolution de carrière », elle n'accepte pas la stagnation et veut constamment évoluer. Elle cherche des rotations de tâche si elle se trouve dans le même travail, elle recherche beaucoup de considération et elle a une compétence très développée (autodidacte et plongée dans une abondance d'information consultable en tout temps et tout de suite). Elle évite la « flânerie systématique », elle est prête à fournir le maximum de travail, mais s'attend réciproquement à un maximum de la part de l'employeur, surtout pour fournir un environnement de travail attrayant et dans lequel elle peut s'épanouir et se développer.

Ensuite, pour cette nouvelle génération, nous avons constaté que les relations mutuelles sont les plus importantes : dans la communication et les échanges professionnels (entre les membres d'une équipe de travail, mais surtout avec le chef d'équipe), à l'aide des NTIC (essence de la génération Z, informations, épanouissement) et enfin des échanges favorisés par la qualité de l'environnement de travail (poste de travail adapté, salaire motivant, climat de confiance). Dans ce cas, l'importance des NTIC sera mise en avant en remarquant actuellement que les réseaux sociaux sont devenus le meilleur moyen de repérer les jeunes les plus talentueux pour l'organisation.

Enfin, par rapport à l'organisation, l'instauration d'un environnement dans lequel règne la transparence horizontale (entre les membres de l'équipe) et verticale (entre les membres et les chefs d'équipe), ceci, prône un respect mutuel dans l'organisation et gonfle la performance. La redéfinition du poste de l'employeur : rôle d'accompagnateur ou de coach aux chefs d'équipe, dans l'objectif de réduire le rapport de force afin de promouvoir plus d'échange et de respect mutuel. Une dynamisation des postes ou réalisation d'une rotation des tâches pour permettre aux jeunes d'évoluer dans leurs carrières. Une redéfinition du poste de travail comme nous avons vu précédemment (poste de travail ouvert, connu sous l'appellation « open space »). Ceci permettant aux jeunes d'appliquer leurs affirmations dans les tâches qu'ils entreprennent et de faciliter la rotation des postes. Ainsi, tout bon gestionnaire qui se respecte se doit de pouvoir être flexible et ainsi anticiper toutes les possibilités de menaces inhérentes à une organisation. Il doit donc pouvoir prévoir ce qu'est un changement organisationnel pour garder une performance organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *A kaleidoscope of new forms of work organization.*, 32(3), 125-147. doi: 10.3917/g2000.323.0125
- Andrea, B., Gabriella, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06
- Becker, F. D., Gield, B., Gaylin, K., & Sayer, S. (1983). Office Design in a Community College: Effect on Work and Communication Patterns. *Environment and Behavior*, 15(6), 699-726. doi: 10.1177/0013916583156002
- Betbout, A. (2015). *Les Réseaux Sociaux Numériques: Nouvelle forme de convivialité sociale.*
- Bragoli-Barzan, L., & Vallerand, R. (2017). Bonheur et engagement: le rôle de la passion dans le fonctionnement optimal en société. *Revue québécoise de psychologie*, 38(2), 21-41.
- Buta, S. (2019). INNOVATION AND SKILLS GENERATED BY THE EXPLOITATION OF KNOWLEDGE. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 19(1), 100-106.
- Clénet, J. (2007). Complexité de l'approche qualitative et légitimation scientifique pour une genèse des possibles: relier pragmatique, épistémique, et éthique.... *Recherches Qualitatives—Hors Série*, (3).
- Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y? *Management Avenir*, (6), 113-132.
- De Moor, S., & Gobert, P. (2019). En quoi s'intéresser aux besoins motivationnels propres à chaque génération est-il bénéfique pour une entreprise et son personnel? Etude de cas: les employés de Sopra Banking Software.
- Detchenique, G., Fauvy, S., & Hofaidhllaoui, M. (2013). La robustesse des compétences de l'organisation : le rôle des pratiques créatives de GRH. *Humanisme et Entreprise*, (313), 33-50. doi: 10.3917/hume.313.0033
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2005). *La gestion des ressources humaines* (Vol. 415). La découverte.
- Emelo, R. (2011). CREATING A NEW Mindset. *T+D*, 65(1), 44-49.
- Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2017). SUSTAINABLE AND FLEXIBLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR INNOVATIVE ORGANIZATIONS. *LA GESTIÓN SOSTENIBLE Y FLEXIBLE DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES INNOVADORAS.*, (30), 195-215. doi: 10.17230/ad-minister.30.10

- Gentina, É., & Delécluse, M.-È. (2018a). Chapitre 2. D'une autorité « imposée » à une autorité « choisie ». Dans *Génération Z* (pp. 39-65). Paris: Dunod. Repéré à <https://www.cairn.info/generation-z--9782100764259-page-39.htm>
- Gentina, É., & Delécluse, M.-È. (2018b). Chapitre 4. De l'acteur au créateur. Dans *Génération Z* (pp. 99-125). Paris: Dunod. Repéré à <https://www.cairn.info/generation-z--9782100764259-page-99.htm>
- Graham, A. (2000). A Mentoring Mindset. *Folio: The Magazine for Magazine Management*, 29(11), 29.
- Grant, A. M. (2001). Towards a psychology of coaching. *Unpublished manuscript, Sydney*.
- Grenier, A. (2009a). De la surabondance à la pénurie de main-d'œuvre. *Éléments de réflexion*.
- Grenier, A. (2009b). *De la surabondance à la pénurie de main-d'œuvre? Éléments de réflexion*.
- Guay, M.-M. (2002). Quelques précisions... le mentorat versus le coaching. *Revue échange*, 16(3), 7-8.
- Hennink, M. M. (2007). *International focus group research: A handbook for the health and social sciences*. Cambridge University Press.
- Hennink, M. M. (2007). *International Focus Group Research: A Handbook for the Health and Social Sciences*.
- Jones, V., Jo, J., & Martin, P. (2007). *Future Schools and How Technology can be used to support Millennial and Generation-Z Students*. Communication présentée au ICUT 2007 (Proc. B), 1st Int. Conf. Ubiquitous Information Technology
- Kearney, A. T. (2017). Consumer@250. Repéré le 7 avril 2020, à <https://fr.slideshare.net/atkearney/at-kearney-consumers250-november-2017>
- Lewis, S. (2016). *Positive Psychology and Change How Leadership, Collaboration, and Appreciative Inquiry Create Transformational Results*. doi: - 10.1002/9781118818480.ch8
- LÓPez, D., Jaramillo, D. A., & Arango, D. S. (2019). Innovation in Corporate Organizational Culture: Diversity, Motivation and Organizational Pressure as Possible Realities. *Innovación en la cultura organizacional corporativa: una mirada humanista.*, 22(2), 63-85. doi: 10.15581/015.XXII.2.63-85
- Marceau-Houle, P. (2015). *Les aménagements des espaces du travail en tant que vecteurs de contrôle et de surveillance : le cas des open spaces dans le contexte des mutations contemporaines du travail*. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/7623/1/M13829.pdf> (eprint\_UQAM7623)
- Matthews, V. (2008). Generation Z. *Personnel Today*, 48-51.

Mia Homsy, S. S., Sonny Scarfone. (2019). Bilan 2018 de l'emploi au Québec  
L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions.

Michon, L. (1977). Quelques remarques pour l'étude du vieillissement de la population du Québec.  
*Cahiers québécois de démographie*, 6(2), 76-83. doi: <https://doi.org/10.7202/600743ar>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. doi: 10.5465/AMR.1978.4305755

Mueller, S., & Holsinger, S. (2019). Converting Generation Z to Generation T (Trades): As the talent crunch intensifies, firms are learning they will have to offer new recruits much more than just a paycheck. *Heating/Piping/Air Conditioning Engineering*, 91(10), 25-27.

OCDE. (2003). *Manuel d'Oslo* (3ème Edition).

Parker, K., Czech, D., Burdette, T., Stewart, J., Biber, D., Easton, L., ... McDaniel, T. (2012). The preferred coaching styles of generation Z athletes: A qualitative study. *Journal of Coaching Education*, 5(2), 5-23.

Percheron, A. (1982). PRÉFÉRENCES IDÉOLOGIQUES ET MORALE QUOTIDIENNE D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE. *Revue française de science politique*, 32(2), 185-209.

Pigeyre, F. (2006). Les modèles d'analyse de la GRH. *Management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques*, 7.

Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Editions Mardaga.

Quélin, B. (1999). Rapport sur les rapports: Recherche et développement, innovation et compétences stratégiques. *Revue d'économie industrielle*, 87(1), 67-74.

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the nutrition society*, 63(4), 655-660.

Rolfe, A. (2012). *Mentoring: mindset, skills and tools*. Mentoring Works.

Rolfe, A. N. N. (2015). COACHING AND MENTORING – WHAT IS THE DIFFERENCE? *Training & Development (1839-8561)*, 42(5), 12-13.

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*, 22(3), 21-26. doi: 10.1002/abc.21293

Sheraz, F., Batool, S., & Adnan, S. (2019). Employee's Retention and Job Satisfaction: Mediating Role of Career Development Programs. *Dialogue (1819-6462)*, 14(2), 67-78.

Simard, S. (2016). *Génération X@Z : comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations*. Brossard (Québec) Canada: Un monde différent.



Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generation Z*.

Thouez, J.-P., & Bussière, Y. (2008). Vieillissement de la population et déséquilibres démographiques au Québec, 2001-2021. *Canadian Journal of Regional Science*, 31(2).

Vultur, M. (2009). Les difficultés de recrutement: quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (40).

Watiez, J.-C. (2002). Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement: la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie: FCS*, 5(1), 217.

Wong, L. P. (2008). Focus group discussion: a tool for health and medical research. *Singapore Med J*, 49(3), 256-260.

Yves, H. (2011). La participation des acteurs dans l'analyse et la validation des données : une approche pragmatiste. *Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ)*(13).

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : APPROBATION ÉTHIQUE DU PROJET



#### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'UQAC en cette matière. De plus, à la lumière de l'évaluation faite,

le projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

---

**Projet # :** 2020-273

**Titre du projet de recherche :** La gestion du personnel par un coaching innovant: Cas de la Génération Z

**Chercheur principal à l'UQAC**  
Nomentsoa Tsiresy Rafaralahy, étudiant  
Département des sciences économiques et administratives, UQAC

**Direction / Codirection de recherche**

En provenance de l'UQAC:  
Éric Jean; Julien Bousquet

**Date d'approbation du projet :** 05 décembre 2019

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 05 décembre 2019

**Date d'échéance du certificat :** 05 décembre 2020

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Stéphane Allaire", is positioned above the name.

Stéphane Allaire

## ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### 1 CONSENTEMENT du participant

Dans le cadre du projet intitulé « **La Gestion du personnel par un coaching innovant : Cas de la Génération Z** », j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

---

Nom et signature du participant

Date

### Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été prévu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

---

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

## **ANNEXE 3 : GUIDE DE DISCUSSION DU GROUPE DE DISCUSSION**

### **Guide de discussion**

- Pendant le groupe de discussion nous aurons plus ou moins 10 participants
- La rencontre durera entre 45 min et 1 h dépendamment des échanges qui vont être réalisés :

Les principaux thèmes abordés à aborder seront : (ceci étant une discussion semi-ouverte, le médiateur sera ouvert à toutes nouvelles idées durant la tenue du groupe de discussion)

- 1- Mise en contexte et explication des termes (génération Z, coaching, innovation) [5mn]
- 2- Quelles sont les valeurs de la génération Z ? (C'est-à-dire ce qui marque la Génération Z) [15mn]
- 3- Quelles sont leurs attentes en matière d'emploi ? Y a-t-il des attentes spécifiques ? [15mn]
- 4- Quelles améliorations pourraient être apportées pour favoriser le développement de la génération Z ? Suivant leurs avancements de carrière et leurs attentes en matière de modèle d'emploi [15mn].

## **ANNEXE 4 : COMPTE RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION**

### **Compte rendu du groupe de discussion du vendredi 17 janvier 2020 :**

Thème : La gestion du personnel par un coaching innovant — Cas de la Génération Z

Durée : 1 h (13 h 15 à 14 h 15)

Participants : 04 (cosmopolite)

Organisateur : Tsiresy Rafaralahy (Étudiant chercheur MGO)

Le groupe de discussion a été tenu comme prévu dans la salle de réunion (P1-7100) dans le bâtiment principal de l'UQAC. Pour la préparation et les préliminaires avant la séance, l'organisateur s'est fixé le début du groupe de discussion à 13 h 15.

Le déroulement de la séance a été normal et le thème a bien été débattu.

# **ANNEXE 5 : TAUX DE NATALITÉ, MORTALITÉ ET ACCROISSEMENT QUÉBEC (STATISTIQUE CANADA)**

## **Taux de natalité, de mortalité et d'accroissement, Québec, 1990-2019**

Année	Accroissement total <sup>1</sup>	Natalité	Mortalité	Accroissement <sup>2</sup>	
				Naturel <sup>3</sup>	Migratoire <sup>4</sup>
	pour 1 000				
1990	10,2	14,0	7,0	7,1	4,1
1991	8,0	13,8	7,0	6,8	4,7
1992	7,7	13,5	6,9	6,6	4,4
1993	5,6	12,9	7,2	5,7	4,1
1994	3,8	12,6	7,1	5,4	1,2
1995	3,9	12,1	7,3	4,8	1,1
1996	4,1	11,7	7,2	4,5	0,8
1997	3,2	11,0	7,5	3,5	-0,1
1998	3,3	10,4	7,4	3,0	0,2
1999	4,1	10,1	7,5	2,5	1,1
2000	4,6	9,8	7,2	2,5	1,6
2001	5,9	10,0	7,4	2,6	3,0
2002	5,9	9,7	7,5	2,2	3,9
2003	6,5	9,9	7,3	2,5	4,5
2004	6,5	9,8	7,4	2,4	4,5
2005	5,9	10,1	7,4	2,7	3,9
2006	7,5	10,7	7,1	3,6	3,6
2007	8,3	11,0	7,4	3,6	3,4
2008	9,5	11,3	7,4	4,0	3,6
2009	11,0	11,3	7,4	3,9	5,1
2010	10,3	11,2	7,4	3,7	5,5
2011	7,8	11,1	7,4	3,6	4,8
2012	6,6	11,0	7,6	3,5	4,8
2013	5,3	11,0	7,6	3,4	3,8

## ANNEXE 6 : EXTRAITS DE VERBATIMS DU GROUPE DE DISCUSSION :

<b>Attente de résultats instantanés</b>	C :... on veut tout, tout de suite en fait, on a l'habitude de ça avec l'instantané tout le temps...
<b>Toujours connecté</b>	B :... ils ont des caractéristiques un peu différentes c'est parce qu'ils sont toujours connectés, des informations très vites, des résultats à l'instant...
<b>Collaboration avec les paires</b>	A :... en travail ils veulent plutôt la collaboration, mais aussi vraiment avec la communication...
<b>Désir de liberté dans les tâches</b>	<p>A :... on est vraiment responsable. Moi je dis qu'on est vraiment responsable, mais pas comme les autres...</p> <p>C :... vous voulez des résultats, vous allez les avoir. Il n'y a pas de souci, mais laissez-moi avoir mon espace, mon moyen de réflexion, de créativité...</p> <p>B :... je voudrais juste rajouter qu'on n'aime pas le contrôle...</p> <p>B :... il ne faut pas que j'exécute, il faut que j'aie quand même une marge de liberté pour opérer. Tu peux me donner un cadre, par exemple tu as des limites à faire, mais ça ne rentre pas dans tes responsabilités pour, mais il faut expliquer pour cette raison. C'est pour ça que moi je suis le seul à pouvoir faire ça, mais il faut expliquer, il faut communiquer...</p>
<b>Esprit d'équipe</b>	D :... ils n'ont pas vraiment besoin de supérieur hiérarchique, ça va être plutôt un petit groupe...
<b>Omniprésence des NTIC</b>	<p>C :... on est né dans les téléphones, les ordinateurs, internet, etc., et on ne peut pas vivre sans...</p> <p>D :... je dirai que c'est une génération facilement influençable par rapport aux réseaux sociaux où ils voient, tous les partages de leurs amis et tout ça...</p>
<b>Prédominance de la passion sur la loyauté</b>	<p>B :... ont une attitude très différente c'est-à-dire pour eux la loyauté ce n'est pas toujours très important contrairement aux baby-boomers (par exemple, ils veulent faire quelque chose qui les passionne, etc.)...</p> <p>B :... normalement j'ai débuté en formation, mais j'étais passionné par cette vision de vouloir changer les choses. Et je me disais pourquoi travailler avec un tel logiciel, ce n'est pas très performant...</p>

<b>Sens de la responsabilité</b>	<p>A :... on est vraiment responsable. Moi je dis qu'on est vraiment responsable, mais pas comme les autres...</p> <p>B :... au lieu d'avoir un superviseur, je pense qu'on est plus performant sans supervision, par exemple je travaille dans des endroits où il n'y a personne donc c'est moi qui me contrôle moi-même. Je n'ai pas besoin de quelqu'un pour me dire quoi faire, va faire ceci, etc.</p>
<b>Recherche constante de nouvelles compétences</b>	<p>D :... il pourrait être dans un poste X, mais il va changer dans un poste Y qui n'est pas le poste X, mais qui a un lien avec le poste X, qui requiert un peu plus de compétence...</p> <p>D : si tu fais un travail X donc tu cherches à avoir des formations pour évoluer par exemple vers un autre travail qui cherche plus de compétences ou qui serait plus intéressant...</p> <p>A :... la Z a toujours besoin d'évolution dans son poste...</p> <p>C :... on a besoin de cette évolution toujours dans notre poste. Euh... on n'aime pas la stabilité...</p> <p>B :... il va sentir par exemple d'un mois à un mois, d'une période à une période par exemple, il évolue, il a appris quelque chose qu'il pourrait utiliser pas juste dans ce travail, mais euh... Ailleurs, il y a des compétences et des connaissances qui sont euh... transférables...</p>
<b>Besoin d'affirmation</b>	<p>B :... normalement j'ai débuté en formation, mais j'étais passionné par cette vision de vouloir changer les choses. Et je me disais pourquoi travailler avec un tel logiciel, ce n'est pas très performant...</p> <p>C :... que je puisse le faire à ma manière pour vous montrer de quoi je suis capable. Voilà !...</p> <p>A :... la Z a toujours besoin d'évolution dans son poste...</p> <p>B :... si on parle du triangle de Maslow je qualifierai ça peut-être dans la recherche d'estime de soi parce qu'ils cherchent plus de... déjà pour leur plaisir, mais aussi pour que tout le monde voit qu'ils peuvent évoluer...</p>
<b>Capacité d'adaptation</b>	<p>A :... il y a plus de compréhension entre les Z, mais je pense que c'est la génération antérieure qui a plus de difficulté à nous prendre en charge. Nous on est plus adapté à entrer dans le marché du travail...</p>
<b>Génération influençable</b>	<p>D :... je dirai que c'est une génération facilement influençable par rapport aux réseaux sociaux où ils voient, tous les partages de leurs amis...</p>



	<p>B :... on est facilement influençable parce qu'on est pratiquement sur Facebook, Instagram, etc. tu as plus d'attentes, tu as plus de défi et tu te dis je veux atteindre ça...</p>
<p><b>Mise en avant de la communication</b></p>	<p>A :... ils veulent plutôt la collaboration, mais aussi vraiment avec la communication...</p> <p>C :... avec la technologie on a plus de paroles et certains problèmes sont plus exposés donc aujourd'hui par rapport au travail on va plus se concentrer sur la santé mentale des employés...</p>
<p><b>Efficience dans la réalisation des tâches</b></p>	<p>B :... on cherche la manière la plus facile pour effectuer une tâche. Cela pourra ne pas être la bonne manière, mais toujours, on cherche des solutions comme ça...</p> <p>B :... au lieu d'avoir un superviseur, je pense qu'on est plus performant sans supervision, par exemple je travaille dans des endroits où il n'y a personne donc c'est moi qui me contrôle moi-même. Je n'ai pas besoin de qlq un pour me dire quoi faire, va faire ceci, etc.</p>
<p><b>Flexibilité sur le travail</b></p>	<p>A :... on a besoin vraiment de la flexibilité des horaires donc en travail...</p>
<p><b>Sens de la créativité</b></p>	<p>C :... vous voulez des résultats, vous allez les avoir il n'y a pas de souci, mais laissez-moi avoir mon espace, mon moyen de réflexion, de créativité...</p>
<p><b>Ambiance amicale au travail</b></p>	<p>A :... c'est une bonne ambiance au travail et la flexibilité pour qu'ils puissent euh... faire d'abord son travail et être aussi présents dans ses activités...</p> <p>B :... si tu lui donnes plus de liberté, il va t'apporter plus de euh... plus de résultat. Je pense qu'il faut euh... c'est juste un point de rencontre c'est comme une balance ou une stabilité ou l'on pourra équilibrer les attentes de l'employeur et de l'employé. Il faut trouver un équilibre...</p>
<p><b>Génération audacieuse</b></p>	<p>C :... que je puisse le faire à ma manière pour vous montrer de quoi je suis capable. Voilà !...</p> <p>B : Et aussi la question d'évolution si par ex, je ne pense pas qu'une personne de la Z va accepter de faire le même travail pendant... même 5 ans. De faire les mêmes taches, la même chose, les répétitivités des taches...</p>

<b>Orientation vers la carrière</b>	<p>B :... on cherche un sens à ce qu'on fait, par exemple quand on travaille tu te dis pourquoi je fais ça. Est-ce qu'il y a un sens ? Qu'est-ce que je vais devenir après ?...</p> <p>C :... on a besoin de cette évolution toujours dans notre poste. Euh... on n'aime pas la stabilité...</p>
<b>Contribution à la performance</b>	<p>A :... c'est qu'elle emmène ça pour faire beaucoup de choses pas comme les autres qui travaillent beaucoup, mais elle emmène cette technologie pour vraiment permettre l'entreprise de faire toute chose rapidement et facilement dans ce sens-là...</p>
<b>Autonomie</b>	<p>C :... aujourd'hui on a plus d'autonomie sur le fait que tu peux avoir 15-14 ans aller à ton boulot et commencer à construire quelque chose à côté...</p>
<b>Conception subjective du travail</b>	<p>B :... par exemple la génération X, Y le travail pour eux c'est une responsabilité c'est manière de gagner de l'argent, mais pas pour la Z...</p> <p>B :... le salaire est important, mais c'est juste un moyen pour faire autre chose. Ce n'est pas juste gagner de l'argent, mais gagner de l'argent pour faire autre chose, d'autre activité par exemple voyager ou toutes ces choses...</p>
<b>Flânerie systématique</b>	<p>C :... c'est intéressant de se demander la charge de travail...</p> <p>B :... l'horaire commence à 8 h, il vient il fait rien il dit salut à ces amis ces collègues, il fait des petites discussions il prend son thé, son petit déjeuner et il écoute un peu de musique c'est juste après il commence. Donc le travail qu'il peut faire de 8-4h il le fait en 2 h et voilà...</p>
<b>Génération évolutive</b>	<p>B :... je dirai que c'est une génération un peu spéciale parce qu'elle est évolutive contrairement aux autres...</p>
<b>Motivation par les défis</b>	<p>B :... on est facilement influençable parce qu'on est pratiquement sur Facebook, Instagram, etc. tu as plus d'attentes, tu as plus de défi et tu te dis je veux atteindre ça...</p> <p>B :... c'est pour avoir plus de défi et c'est comme si ça donnait du goût à ce que l'on fait. Je pense qu'on n'est jamais satisfait donc on voudra toujours plus...</p> <p>B :... si tu lui donnes plus de liberté, il va t'apporter plus de euh... plus de résultat. Je pense qu'il faut euh... c'est juste un point de</p>

	rencontre c'est comme une balance ou une stabilité ou l'on pourra équilibrer les attentes de l'employeur et de l'employé. Il faut trouver un équilibre...
<b>Génération insatiable</b>	B :... c'est pour avoir plus de défi et c'est comme si ça donnait du gout à ce que l'on fait. Je pense qu'on n'est jamais satisfait donc on voudra toujours plus...
<b>Environnement</b>	B :... il y a aussi le côté environnemental qui est très important pour nous. Je ne sais pas, mais sur Facebook on encourage toujours les actions qui sont au profit de l'environnement. Donc toi dans tes actions quotidiennes tu te dis qu'il ne faut pas que je mange ça, il ne faut pas que je fasse ça, etc. Par exemple si tu rentres dans une entreprise et que tu vois que l'entreprise utilise beaucoup de papier tu te dis que euh... voilà ! ...
<b>Mise en avant de la personne</b>	<p>B :... ils travaillent 24/24. Leur but c'est de finir à 45 ans et prendre une retraite précoce. Ils veulent finir à 45 ans et après ils auront toute la vie pour eux. Pour profiter...</p> <p>B :... le plus important dans un travail c'est la formation. Ce n'est pas la formation qu'on fait au travail, mais euh... comme j'ai déjà dit je développe mes compétences persos par ex les compétences de communication, c'est-à-dire comment tu pourras influencer ? Convaincre ? Mieux gérer, etc.</p>